

CASES E HISTÓRIAS SOBRE LIDERANÇA

*a cadeira*  
do LÍDER



CESAR SILVEIRA



# A cadeira do líder

*Cases e histórias sobre liderança*

Cesar Silveira

2019

1º edição



Copyright © Cesar Silveira

Obra devidamente registrada. Todos os direitos reservados para Cesar Silveira. Reprodução proibida, conforme Lei de Direitos Autorais — Lei nº 9.610/98.

Os *cases* mencionados como exemplos nesse livro são baseados em experiências reais vividas pelo autor em seu trabalho como *coaching*/consultor. Para garantir a privacidade dos envolvidos, nomes de pessoas e empresas foram trocados e/ou omitidos.

É proibida a distribuição, reprodução total ou parcial de qualquer parte desta obra, de qualquer forma ou por qualquer meio mecânico ou eletrônico, sem o consentimento por escrito do autor.

Este livro segue as regras da Nova Ortografia da Língua Portuguesa.

Escrito no Brasil.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Ficha catalográfica elaborada pelo próprio autor)

S587c     Silveira, César  
A cadeira do líder: cases e histórias sobre liderança / César Silveira.  
— Joinville, SC: Edição do Autor, 2019.  
174p.

1. Administração e gestão de pessoas. 2. Liderança. I. Título

CDD 658.3

CDU 658.3:005.95/06

**Edição:** Andreia Evaristo

**Revisão:** Andreia Evaristo

**Capa:** Débora de Mello

**Diagramação:** Andreia Evaristo



## DEDICATÓRIA

Dedico esse livro a todos os líderes que tive em minha vida, começando pelos meus pais, professores, mentores, chefes e todas as pessoas que colaboraram para me tornar um líder melhor.

Em especial, queria dedicar a um grande mentor e *coach* que participou ativamente para minha formação como líder no momento em que mais precisei em minha vida, Arcangelo Cechet (*in memoriam*).





## AGRADECIMENTOS

Algumas pessoas são realmente motivadoras e inspiradoras em nossas vidas e gostaria de agradecer às principais pessoas que geraram estímulos para que esse livro fosse escrito. Um agradecimento ao criador por nos dotar da capacidade de aprender e partilhar experiências e conhecimentos.

À Andreia Evaristo, minha irmã, por me estimular a buscar ser uma pessoa apaixonada por conhecimento e leitura e também por ter sido minha primeira influência na vida.

Ao meu amigo Vagner Camilo, por estar sempre ao meu lado como amigo e *coach*, apoiando em todos os momentos quando precisei daquela força para continuar no projeto.

Agradeço à Lucia Garcs por todos os momentos de conversa e trocas de experiências e muito aprendizado mútuo. Agradeço pela ideia de escrever do meu amigo Tiago Leidens que, num lampejo quase celestial, me

colocou diante desse projeto maravilhoso que hoje posso compartilhar com mais pessoas.

# APRESENTAÇÃO

Esse livro pode ser considerado como um compêndio de muitas experiências vividas pelo autor e também por seus clientes em diversas situações em locais diferentes.

Nele, você encontrará, de uma forma bem aplicável, teorias e boas práticas de liderança para aplicar com seu time.

A ideia surgiu da necessidade do autor em poder auxiliar líderes em começo de carreira que não tiveram nenhum preparo para poder realizar seu trabalho através de outras pessoas; que foram promovidos à posição de líder sem receber ao menos os treinamento e desenvolvimento das competências mínimas para poder atuar na posição de líder.



# SUMÁRIO

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| DEDICATÓRIA .....              | 5  |
| AGRADECIMENTOS .....           | 7  |
| APRESENTAÇÃO .....             | 9  |
| O NASCIMENTO DE UM LÍDER ..... | 13 |
| MODELO DE LIDERANÇA.....       | 18 |
| CADEIRA DO LÍDER.....          | 24 |
| O PERFIL DO LÍDER.....         | 32 |
| TIPOS DE LIDERANÇA .....       | 38 |
| DOIS EXTREMOS .....            | 48 |
| AUTOCONHECIMENTO .....         | 52 |
| PILARES DA LIDERANÇA.....      | 56 |
| A JANELA DE JOHARI.....        | 70 |
| COMPORTAMENTO E MUDANÇA .....  | 82 |
| O LUGAR CERTO.....             | 88 |
| A FORÇA DO HÁBITO.....         | 93 |

|                                        |     |
|----------------------------------------|-----|
| MATRIZ DO <i>FEEDBACK</i> .....        | 98  |
| A IMPORTÂNCIA DO <i>FEEDBACK</i> ..... | 102 |
| <i>FEEDBACK</i> TÉCNICO.....           | 109 |
| NÍVEIS DE MATURIDADE .....             | 115 |
| GESTÃO DE CONFLITOS .....              | 121 |
| HABILIDADE DE NEGOCIAR CONFLITOS.....  | 126 |
| O MÉTODO CEDAR .....                   | 134 |
| ANÁLISE TRANSACIONAL.....              | 138 |
| SOBRE O TEMPO E A PRODUTIVIDADE .....  | 145 |
| PRIORIZAR TAREFAS.....                 | 148 |
| PARETO, URGÊNCIA E IMPORTÂNCIA .....   | 151 |
| DESPERDIÇADORES DE TEMPO .....         | 154 |
| DELEGAR.....                           | 160 |
| DICAS DE LIDERANÇA .....               | 162 |
| Sobre o autor.....                     | 171 |

## O NASCIMENTO DE UM LÍDER

Alguns diriam que era muito jovem para assumir uma responsabilidade tão grande com tão pouca idade, mas ele tinha muita competência técnica em tudo o que fazia dentro de um laboratório de manutenção eletrônica. Além disso, seu senso de retidão e justiça, alinhados com sua capacidade de comunicação e carisma, tornavam-no um colaborador fundamental para aquela empresa que passava por um de vários momentos de transformação. Frente a tudo isso, o diretor acabou optando por colocá-lo frente à gestão do negócio. Afinal, era o melhor funcionário que a empresa possuía naquele momento.

Para o diretor dessa empresa, seus problemas estariam resolvidos, pois tinha colocado alguém para gerir seu negócio, já que não participava diariamente das operações.

Já para o novo gerente, iniciava ali uma longa jornada de erros, acertos e aprendizados.

Em poucas semanas, começaram os *shows* de horrores em sua gestão: resultados não ocorrendo, clientes

insatisfeitos, perda de recursos financeiros e todo o tipo de problemas que uma empresa pode passar. Mas o que mais marcou foi quando o novo gerente, recém assumindo seu cargo, perdeu literalmente todo o seu time por falta de sensibilidade em sua liderança.

O novo gerente tomou conta de toda a sua responsabilidade frente à um negócio próspero que estava a ponto de um colapso existencial. Então, nasceu um novo líder.

Ao invés de explodir e “chutar o pau da barraca”, ele percebeu que não estava preparado para assumir o negócio que ele conhecia muito bem tecnicamente. Sabia todos os processos e procedimentos, fluxos e operações. Mas não sabia como trabalhar com as pessoas, mesmo com suas excelentes capacidades de comunicação, persuasão e carisma.

Nesse momento, esse novo gerente podia fazer algumas escolhas e elas podiam conduzi-lo a futuros diferentes. Ele poderia largar tudo e sair correndo — mas seria um ato de extrema covardia, sendo que ele não acreditava que todos os esforços anteriores que o tornaram o profissional que era deveriam ser jogados fora dessa



maneira; poderia ir levando do jeito que estava para ver como iria acabar esse “*show* de horrores” — mas acreditava que, se fosse para ser de qualquer jeito, ele estaria entrando em conflito com seus valores pessoais; ou ele poderia se dedicar a desenvolver essa competência de liderança — seria mais demorado e doloroso, mas resolveria o problema. Essa foi a decisão tomada. Assim, nascia um novo líder.

Essa breve história reflete uma prática muito comum em muitas empresas, quando o melhor e mais qualificado tecnicamente é colocado numa função de líder sem ao menos estar preparado para assumir tal responsabilidade, principalmente no que tange às técnicas para gestão de pessoas ou de liderança.

Posso afirmar que esse novo líder sofreu demais por não encontrar rapidamente uma solução para sua competência de liderança e, sinceramente, não gostaria que mais pessoas passassem por isso. Afirmo isso, pois tal fato faz parte da minha própria história como líder.

Depois de passar por muitos treinamentos, capacitações, sessões de *coaching*, formações acadêmicas, foi possível compreender que a liderança é algo que se aprende

com esforços, dedicações, auto-observação e muita paciência. Por isso, resolvi escrever sobre questões fundamentais sobre liderança para que eu pudesse ajudar novos líderes a terem uma entrada no mundo da liderança de forma mais preparada do que passei.

**“Aquele que não é capaz  
de se governar a si  
mesmo não será capaz  
de governar os outros.”**



**(Mahatma Gandhi)**

## **MODELO DE LIDERANÇA**

Charles, um nome fictício, é um grande amigo meu e, outro dia, ao receber uma ligação dele depois de muito tempo, confesso que fiquei surpreso. A ligação veio com um convite para visitar sua empresa e tomar aquele café especial. Como não gosto de recusar um bom café e uma boa conversa, nem pensei duas vezes: agendamos um dia que fosse possível para nós dois, pois as agendas estavam bem apertadas. Mas quando se quer, tudo se pode.

Depois de um pouco de conversa com café, ele me apresentou sua empresa. Eles prestavam serviços de manutenção para um tipo de cliente com alto nível de exigência.

Também me relatou que tinha um sério problema em seu negócio: entendia que, com o alto nível de exigência de seus clientes, quando um problema ocorria, ele se sentia muito mal, pois sempre era o último a saber. Acreditava que a equipe não estava respondendo às necessidades do negócio e que era “incompetente” — palavras utilizadas pelo próprio Charles.

Foi então que ele solicitou um serviço de consultoria/*coaching* para resolver o problema do time, que não tinha “competências” necessárias para desempenhar um serviço no nível de qualidade exigido por sua qualificada carteira de clientes.

A convivência com pessoas de uma empresa onde você não faz parte da sua rotina traz uma percepção mais apurada sobre sua cultura, seus valores vividos, hábitos e comportamentos de todos que a ela pertencem. Isso se torna mais perceptível quando aplicadas dinâmicas de grupo nas quais todos acabam se soltando e mostrando um pouco mais de si. Não demorou muito tempo para compreender o que ocorria naquela distinta empresa.

Na situação mais oportuna, um dos colaboradores relatou-me o segredo dos problemas não chegarem ao Charles imediatamente, e confesso que me impressionou.

Charles havia aprendido a conduzir seus negócios com seu pai, que também havia empreendido no passado. Logo, tinha atitudes muito similares ao seu pai, afinal esse era o modelo que ele havia aprendido a praticar em sua liderança.

Quando um problema chegava até ele, sua postura era muito extrema no tratamento das pessoas, adjetivos como “burro”, “lesma”, “cavalo” (entre outros animais) eram usados com frequência para quem trazia os problemas para ele. É indiscutível que alguém em plenas faculdades mentais e emocionais jamais gostaria de ser recebido dessa maneira por ninguém. Logo, a postura de todos os colaboradores, culturalmente, era esconder suas dificuldades do cotidiano. Um dos colaboradores até fez a seguinte colocação:

“Não levo os problemas do cotidiano para ele, pois assim terei dois problemas: o que preciso resolver e o do chefe me insultando...”

A postura de agir de maneira mais ríspida e grosseira aprendida em seu início de jornada tornou Charles um líder distante de seu time, isolado. Ao invés de ser um facilitador, acabava atuando como um “dificultador” do seu time.

E quanto a nós, como somos como líderes? Como são os modelos que possuímos em nossa mente? Como

eram nossos primeiros líderes? Qual o papel de nossos pais, professores, chefes em nosso estilo? Essas foram duras reflexões que ele teve que responder para si mesmo e, a partir dessa auto-observação, ele pôde tomar consciência de onde tinha errado até aquele momento e corrigir. Apesar de seus 53 anos, decidiu mudar. Através de um processo de *coaching*, muitas vezes até doloroso, ele conseguiu desconstruir-se e reconstruir-se novamente de uma maneira melhorada.

Atualmente, ele recebe a todos com cordialidade e polidez, mas utiliza seus velhos hábitos de líder autocrático somente quando necessário. Sua empresa tem um clima mais produtivo e colaborativo, afinal ele se tornou o exemplo de atitude, transformação e redenção para todos os seus colaboradores, que o têm como um facilitador de seus trabalhos.

O fator essencial para o sucesso na mudança de Charles foi justamente a conscientização e a vontade verdadeira de mudar. Afinal, se não tivesse contato consigo dentro desse processo, continuaria a acreditar no velho modelo de liderança enraizado em suas práticas diárias, e essa conscientização fez com que ele tomasse a atitude de

mudar e aceitar o processo de desconstrução de suas bases para um novo modelo de liderança, muito mais técnico e apropriado para o seu negócio.

Na história de Charles, podemos notar claramente que faltava respeitar as pessoas de seu time — e isso se torna muito evidente na narrativa. O desrespeito acabava por conduzir ao afastamento do time e gerar outros problemas em decorrência desse afastamento.

O respeito é a primeira base para ter uma liderança saudável, pois é através dele que conseguimos gerar segurança e confiança das pessoas em nosso projeto e em nossa liderança.



**“Um líder é alguém que  
sabe o que quer  
alcançar e consegue  
comunicá-lo.”**



**(Margaret Thatcher)**

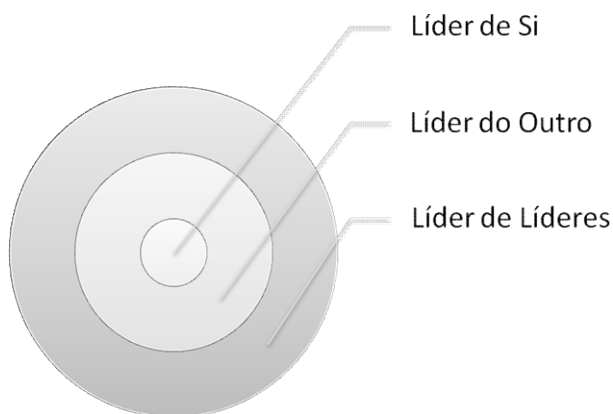
## CADEIRA DO LÍDER

Um líder precisa dominar, primeiramente, a liderança sobre si — afinal, somos os nossos primeiros liderados. Executar bem suas tarefas, organização, prazos, entre outros, solicitam de você competências técnicas relevantes à sua função, mas a partir do momento que assume uma posição de liderança, essas competências técnicas não serão suficientes e novas competências terão que ser atendidas. O palestrante e escritor indiano Ram Charan afirma que precisamos primeiro ser líderes de nós mesmo, para depois sermos líderes de outras pessoas e, por fim, sermos líderes de outros líderes. Cada uma dessas esferas da liderança exigirá competências diferentes.

Em uma de suas palestras, Charan destacou que um verdadeiro líder precisa inspirar e encorajar seus liderados, sendo uma fonte de inspiração e um modelo a ser seguido. Atentar-se às mudanças que ocorrem constantemente e se atualizar também são pontos fundamentais da liderança, além, é claro, de manter sua

visão ampla e conseguir traduzir em metas factíveis suas visões para seu time.

Gostaria de destacar nesse ponto que, antes de qualquer passo em sentido à liderança, há a necessidade de ser líder de si, pois é a partir desse domínio que é possível desenvolver as demais competências para a liderança.



O líder sempre está exposto como uma vitrine, todos o vêem e todos o percebem. E, como uma vitrine, algumas vezes pode acabar levando pedradas de alguma pessoa sem consciência de suas atitudes.

Imagine uma orquestra na qual o maestro se coloca de frente para os músicos e de costas para o público. Se observar bem, é possível notar que os músicos olham para

sua partitura, mas também para o gestos do maestro — afinal, ele é o líder naquele momento. Essa é a exposição que líderes devem conseguir conviver sempre.

Assim como a posição do maestro, ou do líder, é uma vitrine, também é uma posição, de certa forma, solitária. Quando a orquestra faz muito bem suas execuções e é ovacionada pelo público, o maestro volta a mão em direção aos músicos como se direcionasse todas as palmas para quem realmente executou a música. Porém, se algo errado ocorre com a orquestra, o maestro é o responsável.

Nem todas as pessoas possuem perfil para estar na posição de liderança e somente saberão o que é ser um líder quando nessa posição estiverem.

### **A história de Anderson e Beto**

Fui gestor de uma empresa onde tínhamos um supervisor, o Anderson, que era criticado frequentemente por Beto, um de seus liderados. Beto afirmava que quase tudo o que o supervisor orientava deveria ser feito diferente. Mas esse supervisor tinha uma excelente capacidade de tratar com as pessoas e gerava um excelente

resultado para o negócio. Como era um excelente profissional, acabou sendo convidado para trabalhar em outra empresa com uma proposta irrecusável. Mesmo gostando de seu resultado e atuação, minha empresa não tinha condições de mantê-lo no time cobrindo a proposta que havia recebido. Isso faz parte do mundo corporativo, então ele seguiu sua carreira profissional.

Como tínhamos o Beto, um grande crítico no time que era o melhor líder de si naquele momento, acabei promovendo-o.

Nesse momento, decidi “dar corda” para ele para ver os resultados que ele poderia trazer com suas ideias e métodos novos. Dentro de poucas semanas, em uma reunião, ele me disse que não sabia como era estar naquela posição e que realmente não era para ele. Foi quando solicitou sua demissão. Mesmo com toda minha habilidade de persuasão (afinal, ainda estava em desenvolvimento), não consegui reverter o pedido dele. Ele não conseguiu conviver com a consciência de ter criticado seu antigo líder baseado em suas convicções e não conseguir desempenhar bem sua função.

Mas o que quero chamar atenção aqui é que nunca sabemos como é ser líder até sentarmos na cadeira do líder.

Se fosse necessário resumir as habilidades que um líder deve dominar, o que seria uma tarefa muito difícil, faríamos um destaque especial a algumas habilidades: treinar, comunicar, fornecer *feedback* e gerir conflitos. Sem esses grandes pilares, a função de um líder ficaria impraticável.

Um líder sempre está numa posição de “vitrine”. Por mais que ele não tenha consciência de que está sendo visto, ele está sendo observado. Mas, na mesma proporção de sua exposição, ele também sofre críticas e, como ocorre com algumas vitrines, também leva pedradas para que seja quebrada.

Se pararmos para observar, a posição de liderança é uma posição solitária. Sim, solitária. Voltemos ao maestro de orquestra: ele se dedica, a cada ensaio, a corrigir cada detalhe da música e dos músicos para que a execução durante a audição fique próxima da perfeição. Dedica também momentos em casa estudando cada uma das partituras dos mais diferentes instrumentos para que sua orientação ao time seja assertiva. Sofre cobrança dos

empresários que promovem seus eventos e, quando não são promovidos, ainda precisa de preocupar em angariar recursos para manter viva sua arte. Ufa, parece ser bastante coisa.

Quando chega o momento da apresentação, todos os músicos estão altamente alinhados, ensaiados e sofreram todas as correções para executar as peças com a maior precisão, em cada nota, em cada pausa ou intensidade.

Ao final, o público se emociona e aplaude de pé todas as obras executadas pela orquestra e, nesse exato momento, o maestro e líder da orquestra direciona todos os aplausos para os músicos. É como se suas mãos guiassem toda a energia e reconhecimento do público aos músicos: afinal, tudo deu certo e, no fundo, foi o time que fez, foi o time que executou.

Mas e se tivesse dado errado? Se algum problema tivesse ocorrido e nada disso tivesse acontecido?

A responsabilidade seria única e exclusivamente do maestro, do líder.

Parece triste, mas ainda é uma realidade corporativa: a posição do líder é uma posição solitária. E, por ser solitária, nem todos os líderes conseguem se manter

nessa posição. Naturalmente, esses líderes acabam por buscar mentorias e grupos de outros líderes para compartilhar seus aprendizados e também suas frustrações. Isso gera um grande crescimento individual e coletivo. Aliás, a colaboração tem sido um caminho para o qual todos os líderes e liderados têm se voltado para o crescimento. Estamos saindo da era da competitividade para a era da “colaboratividade”. Mas esse assunto merece uma atenção especial e poderá ser tema de um novo livro.



**“A maior habilidade de  
um líder é desenvolver  
habilidades extraordinárias  
em pessoas  
comuns.”**



**(Abraham Lincoln)**

## O PERFIL DO LÍDER

A natureza dos melhores líderes é possuir uma espécie de inquietude: ele busca sempre algo novo, algo a melhorar, algo a desenvolver. Para o verdadeiro líder, o melhor pode ficar excelente e o excelente pode chegar à perfeição, e ele encontrará novas palavras e maneiras de superar, de buscar incansavelmente o melhor nas pessoas e em suas atividades.

Lembro-me do filósofo e escritor brasileiro Mario Sergio Cortella, indagando em uma de suas palestras algo como se o líder possuísse uma “insatisfação positiva” e que trabalha nessa insatisfação. Ele deseja mais e melhor a todo momento. O líder possui uma ambição pelo melhor — lembrando que ambição é querer mais e melhor para si e para os outros.

Essa, talvez, seja uma característica comum dos melhores líderes. Afinal, essa insatisfação mantém o líder numa situação de movimento, gerando novos caminhos e trilhando novas maneiras de fazer mais e melhor. Ele não se aquieta e dorme.

## **“O animal satisfeito dorme.”**

**(Guimarães Rosa)**

Se lhe fosse mostrada uma caneta e lhe perguntassem o que é, você inicialmente responderia que é uma caneta. Mas se divagarmos sobre a caneta, encontraremos outras respostas como: é um subprotudo do petrório, ou seja é, feita de plástico. Quem sabe se ficarmos durante alguns minutos entenderíamos que esse objeto mostrado pode tirar ou dar a vida a uma pessoa, que pode fechar um grande acordo ou contrato. Nessa abstração de fugir do que é óbvio de uma caneta mora o segredo da arte de liderar. Arte, sim, pois é preciso ter sensibilidade para poder ver além do que é trivial, além do que todos veem — uma característica muito marcante em bons líderes.

Ainda continuando com o raciocínio do Cortella, os líderes precisam ter a sensibilidade para enxergar além do que é óbvio, pois o óbvio nos aprisiona.

Para que possa ser exercida a liderança, é necessário que haja oportunidade e ocasião. Oportunidade no sentido de que seja lhe conferido o direito de liderar, por autoridade e conhecimento, ou por imposição das pessoas.

Afinal, seria impossível liderar sem que houvesse respeito ou predisposição dos demais. E ocasião no sentido de ser necessário que haja um líder.

Em muitos momentos da carreira profissional de muitos líderes não houve nem oportunidade nem ocasião para liderarem. Quantos bons churrasqueiros de final de semana muitas vezes assumem ou não a churrasqueira nas festas de família? Tá, às vezes ocorre de não assumirem a liderança no churrasco e ficam do lado dando seus palpites ao churrasqueiro. Brincadeiras à parte, o importante é que exista a circunstância para que haja a liderança.

Em ambientes corporativos, conseguimos ver nitidamente que algumas pessoas, apesar de não possuírem um cargo de liderança, exercem grande influência no grupo onde estão inseridas devido às suas atitudes. As atitudes é que definem um líder: ele precisa agir e muitas vezes mesmo sem ter o cargo de liderança.

Frequentemente em sessões de *coach* ou consultoria, sou indagado sobre nascermos líderes, ou seja, o líder nato.

Compreendo que as pessoas podem nascer com características que ajudam a ser um bom líder, por exemplo: carisma, boa comunicação verbal etc... Mas a

liderança é algo que pode ser desenvolvido e melhorado com treinamentos, estudos e muita prática. Vale ressaltar que só desenvolve-se líder quem realmente deseja liderar, pois nem todos temos perfil para a liderança. Isso fica bem nítido da história que contamos sobre o Anderson e o Beto.

**Nem todo bom soldado se torna um bom sargento.**

Todos nós possuímos a capacidade de aprender e desenvolver a nós mesmos, ela é uma capacidade humana, afinal, viemos de um processo de aprendizado e evolução constante. Tudo o que somos hoje é o resultado daquilo que buscamos desenvolver no passado — e se você é bom ou ruim hoje, o mérito é todo seu.

Em qualquer momento, podemos nos apegar a fazer algo novo, aprender um novo instrumento musical, uma nova língua, uma nova competência. Mas vai depender do quanto queremos nos desenvolver, do quanto isso é importante para nós.

Para ser um bom líder, é preciso treinar, praticar, errar, recomeçar. É necessário correr atrás e fazer

acontecer. É preciso treinar muito mesmo para ter muita “sorte” em ser um grande líder.

**“Não espere por grandes líderes; faça você mesmo, pessoa a pessoa. Seja leal às ações pequenas porque é nelas que está a sua força.”**



**(Madre Teresa de Calcutá)**

## TIPOS DE LIDERANÇA

Existem inúmeras maneiras de ver os estilos de liderança. Cada autor defende sua teoria, mas o que temos observado na prática são duas grandes vertentes de liderança e gostaríamos de explicar suas características e exemplificar um pouco delas: liderança autocrática e liderança democrática.

**Liderança autocrática:** Se buscarmos o significado da palavra *autocracia*, notaremos que ela significa algo como “poder ilimitado e absoluto”. Quando era criança, eu ia a um campinho de futebol de chão batido na vizinhança e tinha um amigo que era o líder. Ele definia como iria ser o jogo, quais eram as regras, quem começava, como eram as faltas, entre outras coisas. Nas primeiras vezes que fui jogar bola com eles, achei um pouco estranho, pois as regras mudavam com muita frequência, o que gerava discussão, pois sempre favoreciam o time do “líder”.



Numas dessas discussões, quando todos os ânimos se explodiram e já tinha moleque querendo dar socos um no outro (coisas de criança), o “líder” do jogo pegou a bola, colocou embaixo do braço e disse bem alto:

— A bola é minha e vocês vão jogar do jeito que eu disser! Se não for assim, não vai ter mais jogo!

Não me lembro de ter jogado de novo nesse campinho, até por que foi cercado e uma empresa instalou seu estoque nesse terreno.

No mundo corporativo, é fácil observar os líderes que são “donos da bola” e o jogo deve ser feito à sua maneira. É algo mais ou menos assim: “Aqui sou eu que mando e cala a boca!” Modelos de lideranças herdados de seus pais, professores, chefes e outros líderes que tiveram em suas vidas que replicam e repetem em suas vidas.

Quando assumimos o estilo de liderança autocrático é fundamental conhecer qual o comportamento do liderado em relação a esse estilo de liderança. Toda e qualquer comunicação para execução de alguma tarefa deve ser muito bem descrita, como se fosse um passo-a-passo para a execução; do contrário, não será bem executada. Ela exige que a comunicação do líder seja muito boa e que ele tome o

maior cuidado ao comunicar, pois o lidado irá focar na execução da tarefa exclusivamente.

Dudu era um profissional de vendas que não estava comprometido com o negócio. Para seu antigo supervisor de vendas, já era uma carta fora do baralho. A sorte de Dudu é que o supervisor dele havia sido demitido e ele ganhou uma sobrevida em seu emprego.

Todas as manhãs, seu novo supervisor fazia uma reunião para alinhamento das ações do dia, bem como vendas e suporte aos clientes, e Dudu se comprometeu a executar uma tarefa de suporte até às 12h. Era um caso complicado que tinha chegado ao ouvidos do presidente da empresa na matriz em outro estado. Como comprometimento não era o forte de Dudu (e talvez não tinha nem se dado conta da urgência no atendimento), acabou negligenciando o atendimento no prazo estipulado. Foi quando seu supervisor ligou para verificar o *status* da manutenção e ele informou que não havia executado conforme o combinado e que iria à tarde. Nesse momento, o supervisor utilizou o estilo de liderança autocrática e disse ao Dudu:

— Você vai parar agora o que está fazendo e vai se deslocar até o cliente para dar o devido suporte. Ao chegar lá, você vai me ligar para avisar que chegou e vai me reportar qualquer dificuldade possa existir. Ao finalizar, você vai me ligar novamente para que eu possa saber se foi tudo executado e se está funcionando. E, ainda, quero conversar com a cliente para me certificar se está tudo correto. Estamos entendidos?!

— Mas, mas... — tentou falar Dudu.

— “Mas” nada. Isso não é um pedido, é uma ordem. Sou seu chefe e estou ordenando isso. Apenas faça!

Esse é um clássico exemplo da utilização do estilo de liderança autocrática, na qual se faz valer muito mais a autoridade do cargo do que a influência do líder. Como a situação pedia uma postura mais disciplinadora, o líder fez valer sua posição.

No fim da história, o cliente foi atendido, o problema foi resolvido e reportado para o presidente que já estava tudo funcionando e eles viveram felizes até o próximo desafio.

O importante aqui é ressaltar um exemplo de liderança autocrática no momento em que ela ocorreu. As

informações passadas pelo supervisor foram muito bem descritas, pois ele sabia que o vendedor iria atuar especificamente na execução das tarefas, sem se preocupar muito com o resultado.

**Liderança democrática:** Por definição, temos democracia em liderança algo como o local onde há liberdade de associação e de expressão. Ou seja, as pessoas podem se expressar e se associar ao processo de decisão e ação.

Quando adotada a posição democrática na liderança, o líder abre espaço para discussão sobre as diretrizes que nortearão a ação para que alcancem um determinado resultado. É como se o líder não exercesse seu poder do cargo, mas onde todos podem colaborar para a melhor decisão. Isso gera um grande clima de cooperação e, principalmente, comprometimento com as tarefas e, mais do que isso, com o resultados esperados por essas tarefas.

No ambiente democrático, a troca de informação é altíssima, assim como a troca de experiência, o que gera um crescimento de todos os liderados.

Nesse estilo, o líder deve conduzir as ações e compreensões de seus liderados com perguntas sobre causas e efeitos de cada atividade proposta pelo time, levando-os a uma reflexão sobre cada atividade e se elas conduzirão ao resultado esperado. É como colocar um problema na mesa e pedir para que todos colaborem com ideias para resolução.

Tive a honra de conduzir um time de vendas, onde todos os meses recebíamos a meta no estilo “*top-down*” e tínhamos que executar. Toda abertura de mês, discutíamos como iríamos atingir o objetivo de vendas do time. Durante alguns meses, desenhávamos e partíamos para execução e também tínhamos alinhamentos diários sobre ações e resultados.

Todo início de mês, tínhamos uma reunião com todos os times para prestação de contas, alinhamento das novas estratégias, times e vedadores do mês. No fim de uma dessas reuniões gerais, o meu time me chamou e descreveram uma estratégia que tinham elaborado sem a minha presença para atingir os objetivos do mês. Questionei se todos estavam envolvidos, se iria ser realizado e se a meta seria atingida. Todos garantiram que

sim. Então, depois de avaliar cada ponto da estratégia, percebi que fazia sentido e adotei o que o time tinha desenhado.

No desenrolar do mês, fui questionado pelo diretor da minha região sobre os resultados do KPI's (Indicadores Chave de Desempenho) e devolvi um *e-mail* com a explicação de toda a estratégia. Foi o mês que conseguimos atingir todas as seis metas propostas, em 100% do time — algo que nunca havia ocorrido na história de toda a empresa em todas as filiais.

Essa história reflete um resultado de adotar uma liderança democrática, onde o time se foca em trazer o resultado muito mais do que focar em cada tarefa. O comprometimento torna-se muito mais forte do que num estilo autocrático e as pessoas sentem-se parte de algo muito maior.

No ano de 1939, Kurt Lewin, psicólogo, juntamente com sua equipe, estudou um grupo de crianças em idade escolar, que foram subdivididos em dois grandes grupos. Esse estudo focava principalmente nos estilos de liderança.

Cada um dos grupos recebeu um líder. O primeiro, um líder autocrático e o segundo, um líder democrático.

Todas as crianças receberam instruções do líder para que executassem um projeto de artes, uma forma lúdica de executar um trabalho.

Nessa pesquisa ficou muito claro que um líder autocrático para esse tipo de tarefa é ineficiente, pois as atitudes autocráticas não permitem fluidez para criatividade e inovação. Em contrapartida, as crianças que estavam no grupo democrático produziram seu trabalho de arte com uma qualidade inúmeras vezes melhor do que o outro time.

A liderança autocrática funciona muito bem para tarefas mais operacionais, que não exigem inovação e criatividade. Já a democrática funciona muito bem em atividades que envolvem planejamento, análise e criação.

Torna-se então importante compreender e identificar qual o melhor caso para aplicação de uma liderança autocrática e/ou democrática, mas deve-se também atentar à situação em que se encontra, quem são as pessoas de sua equipe e qual o tipo de tarefa a ser executada.

Se essas poderações forem compreendidas e feitas, então teremos um estilo de liderança situacional.

É claro que a liderança democrática é menos conflituosa e gera mais comprometimento do time em relação ao trabalho, mas não quer dizer que ela seja melhor ou pior do que a autocrática. Ver além do óbvio em cada situação pode conduzir o líder a tomar o estilo necessário em cada situação.



**“Há uma diferença  
entre ser um líder e ser  
um chefe. Os dois são  
baseados em autoridade.  
Um chefe demanda**



**obediência cega; um líder conquista  
sua autoridade por meio da  
compreensão e confiança.”**

**(Klaus Balkenhol,  
cavaleiro alemão)**

## DOIS EXTREMOS

Comecei a trabalhar muito jovem. O ano era 1996, se não me falha a memória. Era uma indústria de renome na cidade, tinha um certo mistério sobre as contratações lá, parecia que eram bem rigorosos com quem poderia trabalhar — um pouco de verdade misturada com um pouco de fantasia.

Meu primeiro chefe era conhecido como “Maninho”, uma personalidade bem marcante. Era de origem germânica e tinha 1,98m de altura. Sua feição não era muito simpática. Confesso que nunca o vi sorrindo para ninguém.

Ficava numa sala de vidro e chegava depois de mim, afinal, nossos horários eram diferentes. Nunca me cumprimentou, nem me deu ordens. Cheguei a duvidar de que ele sabia da minha existência.

Quando precisava dizer algo para mim, o que aconteceu umas duas vezes, mandou seu imediato falar comigo. Eu pensava comigo mesmo: “esse cara deve ser

muito bom no que faz, pois todos o temem” — e temiam mesmo.

Seu imediato era um pouco mais acessível e conversava comigo. Dizia que o que o “Maninho” mandava, tínhamos que obedecer. Era o dono da verdade absoluta e incontestável. Um verdadeiro chefe autocrático. Meu primeiro chefe.

Em minha última experiência como empregado de uma grande empresa que atuava com inovação tecnológica, eu respondia para um diretor da área. Atuávamos muito próximos.

Ele era uma pessoa de fácil acesso, conversava com todos do departamento a todo momento. Sua cadeira era como a nossa e sentava-se junto conosco, sem paredes, sem imediatos.

Tudo fluía naturalmente e de forma muito rápida. Decidíamos quase tudo juntos. Bem diferente do “Maninho”. Ele era um líder democrático e conseguíamos gerar bons e novos resultados todos os dias. Meu último chefe.

Encontro frequentemente líderes que estão nos dois extremos, da democracia e da autocracia, e percebo que cada um desses líderes deve aprender um com o outro. O autocrático deve aprender como ser um pouco democrático e os democráticos devem aprender um pouco de autocracia. Esse é um grande desafio para nós como líderes. Pense nisso!

**“O melhor líder é aquele  
que tem senso suficiente  
para pegar homens bons  
para fazer o que ele quer  
e o autocontrole para  
não se intrometer enquanto eles o  
fazem.”**



**(Theodore Roosevelt,  
ex-presidente americano)**

## **AUTOCONHECIMENTO**

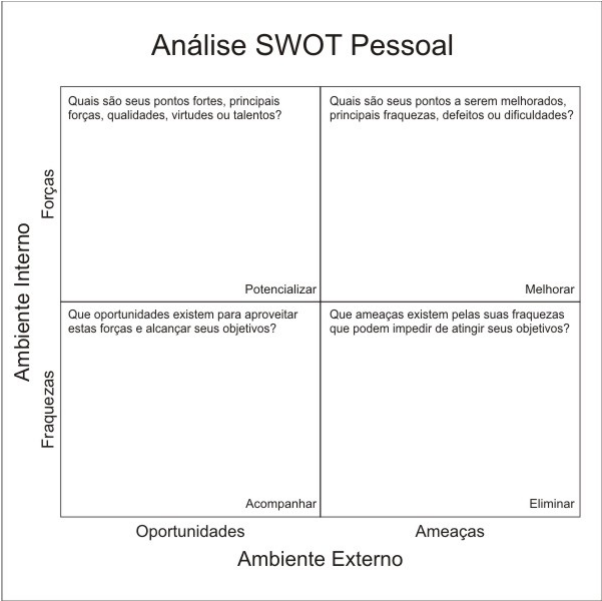
Antes de mais nada, a busca por autoconhecimento deve ser uma prática constante para qualquer pessoa que deseje liderar. A falta de conhecimento sobre si fará com que suas interpretações sobre os outros sejam distorcidas e ineficazes. Quanto mais você se conhece, melhor atuará na liderança de pessoas.

A partir do momento que o líder desenvolve o autoconhecimento, ele consegue compreender mais profundamente o universo que o rodeia e como suas escolhas e interferências podem influenciar esse meio. Daniel Goleman afirma que o autocontrole é uma das competências principais para desenvolver a inteligência emocional.

Todos nós deveríamos conhecer nossas fortalezas e fraquezas para, que através delas, pudéssemos trabalhar na liderança sobre si em primeira instância e observar como é o processo de evolução para que, a partir desse ponto, possamos transbordar para as demais pessoas métodos e

práticas para que elas também consigam sua transformação e evolução.

Certa vez, através de um *insight*, imaginei como seria fazer uma análise SWOT (Ferramenta de Planejamento Estratégico – Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidade) de si mesmo ao invés de fazer sobre nosso negócio em um planejamento estratégico.



Depois de algum tempo, vi que já existiam modelos sobre SWOT pessoal. Imagine na imagem a seguir como

seria fazer uma análise de suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças.

A questão sobre autoconhecimento é apenas uma provocação sobre o assunto. Acredito que a abordagem sobre o assunto é merecedora de um livro para tratar sobre o tema, mas pense: como está seu autoconhecimento? O que você tem feito para desenvolver a si mesmo?



**“Muitas empresas acreditam que pessoas podem ser trocadas entre si. Pessoas realmente talentosas**



**nunca são. Elas têm habilidades únicas. Pessoas assim não podem ser forçadas em posições na quais não se encaixam, e nem deveriam. Líderes eficientes permitem grandes pessoas fazerem o trabalho para o qual nasceram para fazer.”**

**(Warren G. Bennis, professor)**

## PILARES DA LIDERANÇA

Para que uma boa liderança seja realizada, é preciso trabalhar fundamentos que conduzam o líder a alcançar seus resultados com seus times. Destacamos aqui alguns pilares fundamentais para que uma boa liderança seja realizada. São eles: treinamento, comunicação, atenção, comprovação e *feedback*.

**Treinar:** O gosto por treinar e desenvolver pessoas deve ser uma das primeiras consciências que o líder precisa ter. A partir desse ponto, é possível desenvolver competências que auxiliarão a desempenhar a função do treinador.

Sem treino, sem capacitação, orientação e direção, as pessoas acabam optando por realizar o suas tarefas da forma como “acreditam” ser a melhor forma, sem um método ou algo mais elaborado, podendo até a não atingir os resultados que precisam atingir.

O treinamento pode ser formal, que é quando as pessoas são colocadas em um local e recebem instruções de

um treinador ou empresas que fornecem treinamentos específicos, ou pode ser informal, que são aquelas orientações que são passadas durante a rotina, sem a necessidade de parar as atividades do time.

A ressalva aqui é a importância de treinar sempre, afinal treinar é algo que o líder fará durante toda a sua carreira na liderança.

Em alguns processos de *coaching*, são ensinadas algumas ferramentas para treinamento. Gostaria aqui de dar uma breve dica sobre uma boa prática para tal questão. Quando alguma pessoa que já recebeu treinamento lhe perguntar algo, devolva a pergunta para ela. Isso a fará pensar no que está perguntando e a conduzirá a raciocinar sobre aquele determinado problema e, quando algo similar ou parecido ocorrer, já terá em sua mente um caminho mental a percorrer e conseguirá resolver novos eventos com a mesma linha de raciocínio. Poderá ocorrer de algumas pessoas lhe responderem: “mas se eu soubesse, não estaria de perguntando.” Nesse caso, conduza a linha de raciocínio das pessoas criando hipóteses de solução e suas consequências.

Nesses anos atuando como gestor de pessoas e também como *coach* para líderes, percebi que existem dois motivos que levam as pessoas a perguntar algo que teoricamente já sabem ou aprenderam em algum momento.

O primeiro deles é que é muito mais fácil recorrer ao treinador ou líder para receber respostas prontas — e isso faz com que não seja necessário pensar para resolver os desafios do dia a dia.

O segundo motivo está relacionado à segurança que a pessoa precisa para tomar a atitude e resolver os desafios. Nesse caso, as pessoas possuem capacidade técnica e são bons em fazer as devidas ponderações para resolver os desafios, mas precisam de alguém para ser “sócio” na tomada de decisão.

Devolvendo a pergunta para as pessoas, você atua nessas duas frentes: pensamento autônomo e segurança.

Numas dessas viagens de negócios, acabei viajando de carro com o presidente da empresa para a qual eu prestava consultoria. Ele era uma pessoa que já havia errado e acertado muito em seus negócios. Em nossa conversa, divagamos sobre quais os motivos que levam uma pessoa a ter um sócio em seu negócio. Acabei

ponderando e cheguei a duas respostas possíveis. A primeira é que você busca um sócio em seu negócio para complementar a competência técnica ou intelectual que você não possui. Ou seja, o sócio sabe fazer algo que você não sabe. A segunda está relacionada a ter o capital financeiro do qual você não dispõe de forma integral ou parcial.

Elenquei esses dois motivos e ele me disse que teria um terceiro — ainda brincou comigo, provocando meu raciocínio para que eu pudesse responder qual seria esse terceiro motivo e, num tom de alegria e satisfação em responder algo que eu não sabia, disse:

— O terceiro motivo é por você não ter coragem de fazer sozinho!

Rimos um pouco sobre isso e realmente chegamos à conclusão de que muitas vezes não temos coragem de fazer algo sozinhos e precisamos de um sócio em nossas decisões.

Com nosso time também não é diferente. Às vezes, as perguntas nos são feitas para que sejamos sócios, ou validadores das atividades de nossos liderados. Mas isso faz

parte do processo de amadurecimento da equipe, que trataremos mais para frente nesse livro.

O importante até aqui é utilizar a técnica de devolução de perguntas para nossos liderados como meio de promover treinamentos informais.

**Comunicar:** “Se você nunca falar, o outro nunca irá saber”. Essa frase abriu um discurso que tive a oportunidade de assistir de um diretor de uma empresa falando para seus gerentes sobre comunicação. Às vezes, tenho a impressão de que algumas pessoas acreditam que o outro tem superpoderes capazes de ler suas mentes, acreditam que o outro está ouvindo tudo o que se passa em sua mente turbulenta.

Mas não é bem assim. Pensamentos são feitos para serem compartilhados, pelo menos no que diz respeito a nosso time e nosso propósito. Ora, se eu não comunicar de forma eficaz, algo ocorrerá de forma ineficaz.

Um pedreiro foi contratado para fechar uma janela que ficava para dentro de uma garagem que havia sido construída depois da janela. Logo, não fazia sentido uma janela para a garagem. O contratante orientou o pedreiro e

foi ao trabalho. Lá chegando, percebeu que uma forte tempestade estava se aproximando, então rapidamente ligou para o pedreiro e disse:

— Está vindo uma chuva. Fecha a porta da garagem, por gentileza.

— Mas e o carro patrão? — indagou o pedreiro.

— Pode deixar aí dentro, pois acredito que choverá até granizo.

Ao chegar em casa, depois de um dia cansativo de trabalho, o proprietário da casa se dirigiu até a garagem e tomou um grande susto.

A porta da garagem havia sido fechada por uma parede de tijolos bem reforçada e, como se não bastasse, a janela que era o foco principal do trabalho ainda permanecia sem “fechar”.

Analisando essa história, percebe-se que “fechar” a porta da garagem (com a própria porta, que era a ideia do proprietário da casa) é uma expressão com a mesma palavra usada para “fechar” a janela com tijolos.

Mas onde está o erro das comunicações como essa?

## **A responsabilidade pelo entendimento da mensagem é do transmissor e não do receptor.**

Imagina em outros ambientes corporativos quando há uma comunicação ineficaz como essa relatada acima, talvez os prejuízos pudessem ser muito superiores ao de uma parede de tijolos.

Quando escutamos algo que nos dizem, nós utilizamos uma espécie de filtro que nos induz a compreender aquilo que melhor nos convém. É como se todos os nossos valores adquiridos ao longo da vida filtrassem a mensagem que recebemos. A interpretação do que é escutado fica a cargo do receptor.

Para reduzir essa baixa qualidade na transmissão da mensagem e também da execução do que foi comunicado, é importante se atentar a duas práticas fundamentais: atenção e comprovação.

**Atenção:** Chame a atenção da pessoa que deseja comunicar algo. Ela deve estar realmente atenta ao que você deseja comunicar. Olhar os olhos e tocar o ombro da pessoa que deseja chamar a atenção vai dar um ar de



importância e a pessoa naturalmente irá lhe dar atenção. Quando a comunicação é de forma escrita, pode-se utilizar palavras que prendam a atenção no início da escrita para que essa pessoa preste atenção ao que foi descrito. No caso da comunicação escrita, vale ler o que você escreveu e praticar a empatia para verificar se a pessoa do outro lado compreenderá sua mensagem.

**Comprovação:** Se você perguntasse para todas as pessoas o que elas entenderam do que você falou, você ficaria realmente surpreso sobre o que as pessoas entenderam sobre o que você falou.

Eu achava muito legal quando ia a uma grande rede de *fast food* e entre eles um gritava “hambúrguer sem *ketchup*” e o outro respondia “hambúrguer sem *ketchup*, entendido” — uma espécie de dupla verificação na comunicação. Quando praticamos a dupla verificação na comunicação, podemos corrigir qualquer falha na interpretação do que comunicamos. É uma prática relativamente simples, mas que faz uma grande diferença nos resultados.

Você pode simplesmente perguntar “O que você entendeu do que eu acabei de dizer?”, mas isso pode trazer uma resposta mais rude do tipo: “Você está insinuando que sou burro?” ou algo parecido. Então, reforce que está questionando para ter certeza de que você conseguiu comunicar perfeitamente. Ou, de uma forma mais sutil, solicite para o receptor para que lhe informe verbalmente quais serão os passos que irá tomar para realizar o que foi dito. O mais incrível é que, nas primeiras vezes, você sempre terá algum detalhe para corrigir.

No livro “A arte da Guerra”, de Sun Tzu, tem uma passagem bem interessante sobre comunicação e a atitude do líder em relação a isso que gosto de comentar com os líderes. É mais ou menos assim...

O general Sun Tzu foi chamado pelo imperador para liderar um exército de guerreiras mulheres — na realidade, era uma espécie de teste do imperador. Como todo bom general, ele não ficou tolhido pela solicitação, mas também negociou as regras. Solicitou rapidamente as duas concubinas preferidas do imperador para auxiliar nessa missão.

Chamou as duas e informou que, quando ele desse um sinal, o pelotão de cada uma deveria ficar em fila, em ordem e mantendo pleno silêncio. Passados alguns minutos, ele deu o sinal e nada aconteceu. Todas continuaram conversando e fora de ordem. Então, o general pensou consigo mesmo: “talvez eu não tenha me expressado muito bem e a falha nesse caso pode ser minha”. Chamou novamente as duas concubinas e deu a mesma orientação. Passados mais alguns minutos novamente, deu o sinal e nada ocorreu novamente.

Sem hesitar, sacou sua espada e cortou a cabeça das duas no mesmo instante. Rapidamente, chamou outras duas que estavam no pelotão, orientou e deu o sinal. Naturalmente, todas ficaram em ordem e silêncio.

Baseado na história acima, torna-se de grande importância avaliar como está sendo nossa comunicação e também ter a humildade de corrigir-se quando necessário, avaliando a si mesmo como transmissor.

**Dar *feedback*:** A palavra *feedback* não possui uma tradução muito precisa em português (embora seja conhecido como *devolutiva* na psicologia), mas seria algo

como retroalimentar ou simplesmente um retorno. O *feedback* pode ser uma ferramenta transformadora se for utilizada de forma correta com as técnicas adequadas.

Os líderes que tenho conhecido ao longo desses anos como *coach* e consultor comentam frases do tipo “mas eu disse”, “eu já falei para fazer diferente”, “me canso de dizer para melhorar” e por aí vai.

A importância da aplicação do *feedback* vai além de simplesmente retroalimentar ou dar um retorno sobre um determinado comportamento, mas sim reforçar que comportamentos sejam tomados, quando corretos, e também corrigir comportamentos ou resultados quando não estiverem corretos. Pode se dizer que é uma ferramenta de transmutação de resultados.

É natural que todas as pessoas reajam, resistindo ao *feedback* e seu conteúdo, afinal faz parte do ser humano rejeitar aquilo que ele desconhece.

A função do *feedback* não é nem depreciar e nem criar mais resistência por parte da pessoa em relação ao seu comportamento. Uma das funções em que um líder mais gasta energia ao executar é dar o *feedback* corretivo, pois

geralmente é um momento tenso durante o qual não se sabe qual será a reação do receptor.

### **Como deve ser o *feedback***

A princípio, o *feedback* deve ser sempre descritivo e não avaliativo. Ou seja, é importante descrever com o maior número de detalhes fatos e resultados, mas sem fazer julgamentos, apenas apontamentos.

Por exemplo, imagine um colaborador que tratar com rispidez seus clientes e não usa de nenhum tipo de tato para as tratativas com os clientes. Para ser descritivo, deve-se mostrar exemplos e situações que ocorreram para o colaborador e mostrar com dados e fatos o que está ocorrendo e não julgá-lo dizendo que está certo ou errado, apenas evidenciar.

Ser específico é fundamental. Quando falamos de forma vaga e generalizada, deixamos à cargo da imaginação da pessoa concluir o que desejamos fazer. Recentemente, pude ver um gestor chamar uma pessoa de seu time e dizer: “Você marcou reunião às 9h com o cliente XPTO e acabou atendendo-o às 9h30, pois estava atrasado. Percebi que o

cliente ficou um pouco ansioso e descontente com seu atraso. Espero que isso não se repita.”

O gestor foi muito específico nas colocações dele quando informou o que havia ocorrido, se atendo a fatos e dados concretos e observados por ele mesmo. Além disso, ele foi específico com o comportamento não desejado de seu liderado — acertou na veia.

Então, o *feedback* deve ser:

- A. Descritivo e não avaliativo;
- B. Sempre específico;
- C. Compatível com o comportamento/resultado.

Quando mostramos algo para alguém que não o percebe por si só, é uma espécie de presente, ou seja, é uma mão de uma única via. Pense no *feedback* como presentear alguém, dar a ele algo que não possui ainda.

Na psicologia, o *feedback* é conhecido como devolutiva, é uma espécie de espelho para o outro.

**“Contrate caráter, treine  
habilidades.”**

**(Peter Schutz,  
empreendedor)**



## A JANELA DE JOHARI

A janela de Johari foi idealizada por Joseph Luft e Harry Ingham para representar graficamente as dinâmicas das relações interpessoais e dos processos de aprendizado em grupo. O termo Johari é uma junção do nomes do seus idealizadores.

O termo *janela* faz alusão a uma janela de casa, pois é dividida em quatro quadrantes para representar uma configuração de cada pessoa.

|                            | Conhecido pelo "eu"                  | Não conhecido pelo "eu"         |
|----------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|
| Conhecidos pelos outros    | <b>A</b><br><i>Aberta ou Arena</i>   | <b>C</b><br><i>Cega</i>         |
| Desconhecidos pelos outros | <b>O</b><br><i>Oculto ou Fechada</i> | <b>D</b><br><i>Desconhecida</i> |



**Área aberta (A)** é o local onde se incluem todos os comportamentos sobre os quais os outros e o “eu” tem conhecimento. Ou seja, eu reconheço em mim e os outros também reconhecem em mim, porque mostro para os outros. Aqui se incluem o modo de falar, habilidades, comportamentos genéricos, atitudes.

**Área oculta ou fechada (B)** é o local onde ficam os comportamentos que reconhecemos em nós mesmos, mas acabamos escondendo dos outros. Nessa área, vemos uma espécie de “eu falso” e ficamos cuidando constantemente para não mostrar nosso “eu real” para os outros. Por exemplo, tenho medo, mas luto para projetar uma imagem de coragem pessoa.

**Área cega ou encoberta (C)** é o local onde estão os comportamentos e atitudes nossas que são percebidas pelos outros, mas não temos consciência delas. São peculiaridades sobre nós mesmos que as pessoas conhecem e não temos a mínima ciência delas. Por exemplo, as pessoas percebem minha ansiedade e nervosismo, mas eu não consigo ver quando estou ansioso e nervoso.

**Área desconhecida (D)** é o local onde estão fatores nossos que nem os outros e nem nós mesmos

sabemos que existem. Constituem-se das memórias da mais tenra idade, aspectos que estão fora da dinâmica interpessoal, potencialidades escondidas que estão ali latentes. Quando aumentada a abertura para *feedback* e exposição, esses valores podem se tornar conscientes da pessoa.

Quando alguma pessoa lhe disser que a vida dela é um livro aberto, pense numa janela de Johari com a área de conhecimento comum, ou área aberta com um quadrante muito maior que as demais áreas. Aliás, sobre esse aspecto, quanto mais abrimos para que as pessoas nos deem *feedbacks*, mais conhecemos sobre nós mesmos o que somente os outros conhecem. Da mesma forma, quanto mais nos expomos diante das pessoas com nossas fraquezas, mais abrimos a possibilidade de que os demais possam nos ajudar.

Sérgio havia sido promovido recentemente numa empresa em que estava há poucos meses. Ele já havia subido dois cargos em menos de um ano. Porém, a área de atuação da empresa era muito diferente do que Sérgio havia vivido em toda a sua carreira profissional. Ele veio

construindo sua carreira na área de tecnologia para telecomunicações e, quando viu, estava coordenando um time de vendas de *softwares* — normal para a prática do mercado, pois algumas competências são válidas para ambos os mercados.

Participava semanalmente de uma reunião com alguns coordenadores, gerentes e diretores da empresa, responsáveis por gerar mais receita. Numa dessas reuniões, um dos especialistas em produto começou a comentar sobre um processo chamado “Sbroble” (que, na realidade, é um termo bem genérico). Mas todos começaram a falar do “Sbroble” como se fosse a coisa mais natural do mundo, menos para Sérgio, que parecia ter vindo de outra galáxia.

Sem nem pestanejar, Sérgio se posicionou, perguntando com toda a humildade de um aprendiz o que era “Sbroble”. O silêncio tomou a sala por uns segundos e Sergio complementou que só poderia opinar sobre o tema se conceituassem para ele o que ele seria. Alinhado, ele deu um bom palpite que foi aderido e, na saída da reunião, um dos diretores o interpelou:

— Você teve muita coragem lá dentro de se expor não sabendo o que era “Sbroble”, pois lá dentro só tinha

especialista. Se nossa empresa tivesse mais pessoas que expusessem suas dúvidas, estaríamos mais longe ainda. Continue assim.

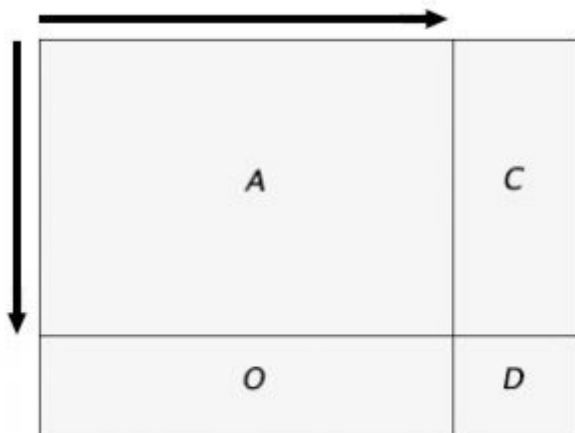
Realmente, às vezes as pessoas são tomadas por seus medos ou por seus quadrantes (B) da janela de Johari. Elas acabam deixando seu eu oculto tomar conta e perdem grandes oportunidades de crescimento.

Como líderes, nossa responsabilidade é gerar um ambiente onde as pessoas possam se expor sem medo de serem tachadas ou julgadas como certas ou erradas, mas culturalmente o que se vê são sansões, críticas, julgamentos sobre as atitudes do liderado, por parte dos líderes e também dos seus colegas de trabalho.

Em sessões de *coaching* em grupo, nós criamos esse ambiente de confiança em escala menor, instigando os participantes a se exporem, mas também a aceitar o *feedback* que possa ocorrer ali. O discurso do líder e a condução para criar esse ambiente é fundamental: as pessoas precisam confiar e acreditar que o líder não os julgará, mas sim estará ali para apoiá-los a desenvolverem competências que ainda não dominam.

## A ÁREA ABERTA

Nesta área se incluem todas as informações, positivas ou negativas, que são conhecidas tanto por todas as pessoas quanto pela pessoa em questão. É denominada como área aberta pois é nela que realmente ocorre o relacionamento interpessoal positivo. É chamada também de *área de conhecimento comum* que é partilhada com todos as pessoas. Como nessa área aberta ocorre a troca de informações de forma mais efetiva, quanto maior essa área for, mais produtivo e útil será o relacionamento. Afinal, é nessa área que os problemas se tornam conhecidos e realmente poder ser enfrentados para serem resolvidos de uma vez por todas. Uma pessoa com esse estilo predominante pode provocar em outras pessoas uma atitude defensiva por não estarem acostumadas com relacionamentos que têm como base a sinceridade e a confiança. Mas quando mantemos o foco nesse estilo, com o tempo os relacionamentos tendem a se equalizar e promover uma espécie de norma de sinceridade recíproca, possibilitando assim o aproveitamento do potencial criativo e a confiança.



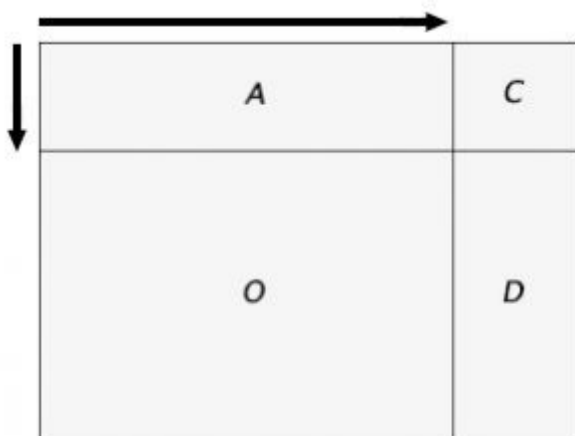
## A ÁREA OCULTA

Na área oculta estão todos os aspectos que a pessoa conhece sobre si, mas que, de uma forma deliberada, ela busca não mostrar às pessoas por diversos motivos. Esses motivos podem ser baseados em medo, como medo de parecer ridículo ou ser ridicularizado, insegurança, medo das reações das pessoas ou até mesmo o medo de comprometer seu *status*, e geralmente isso ocorre quando a pessoa está em grupos.

Normalmente, essas pessoas preferem ouvir mais do que falar e estão sempre atentas ao que está

acontecendo, mas nunca mostram o que estão pensando. É a camada fechada do indivíduo que sempre está numa posição defensiva.

Ao contrário do estilo de área aberta, esse estilo faz uso excessivo de *feedback* com o desejo de estabelecer relacionamento. A falta de confiança provoca desconfiança nas demais pessoas ou membros o mesmo grupo, podendo culminar sentimentos de hostilidade e desprezo. Faz parte de todas as pessoas o mecanismo de defesa, mas a questão é saber qual a quantidade de defesa que possa ser tolerável a ponto de não inibir o relacionamento interpessoal nem impedir o crescimento do indivíduo.



## A ÁREA CEGA

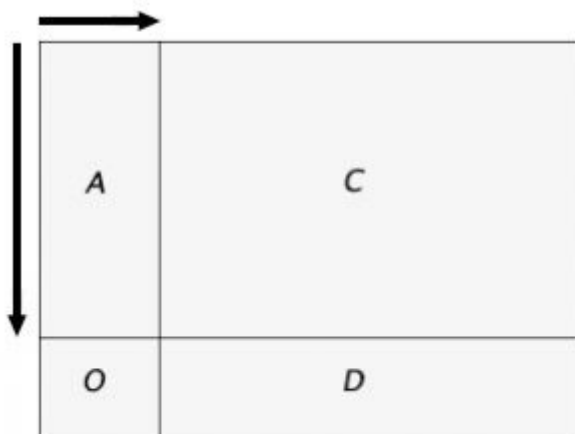
Tudo aquilo que os outros sabem sobre a pessoa, mas ela desconhece, está na área cega. Essa área acaba refletindo muita necessidade de afirmação e pouca confiança na opinião alheia. Geralmente as próprias opiniões são muito valorizadas.

Em convívio, as outras pessoas se sentem desconsideradas pelo indivíduo que apresenta essa área dominante. Elas acreditam que essa pessoa não é capaz de dar atenção às suas contribuições e de que também não se preocupa com seus sentimentos. As pessoas que convivem com os indivíduos com o eu cego dominante acabam por alimentar sentimentos de insegurança, hostilidade e até ressentimentos, e acabam por se adaptar na relação para que perpetue o eu cego dessa pessoa, fornecendo apenas os *feedbacks* que lhe convém.

No relacionamento com outras pessoas é uma desvantagem ter o eu cego dominante, pois quanto menos consegue perceber os pontos de vista das outras pessoas, mais difícil será também perceber o motivo das outras



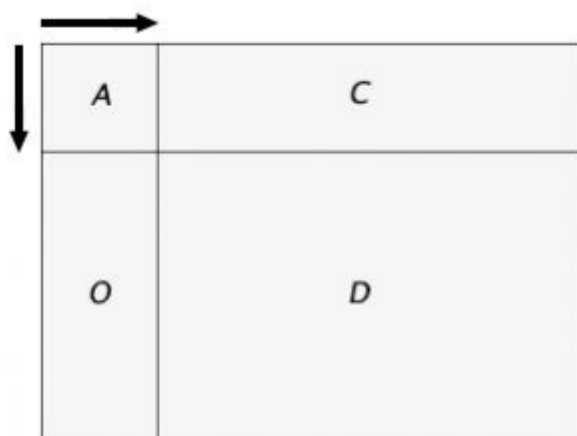
pessoas agirem de determinadas maneiras com as pessoas com o eu cego dominante.



## A ÁREA DESCONHECIDA

Pode também ser chamada de *área secreta*. Ela é, ao mesmo tempo, desconhecida tanto pelo indivíduo quanto pelos outro. Nela podem conter quaisquer tipos de informação ou dados que ainda não foram explorados por nós. É todo o desconhecido inconsciente que permanece latente. Nessa área estão potencialidades criativas bloqueadas, talentos e habilidades ignoradas, sentimentos mais profundos ou sentimentos reprimidos. Os indivíduos

com a área desconhecida ampliada são mais retraídos, distantes e fechados e possuem um relacionamento interpessoal mais frio e impessoal. As pessoas que adotam esse estilo acabam impondo barreira às necessidades de comunicação com os outros e, por fim, provocam muita hostilidade.



Em qualquer situação da janela é possível obter melhoras singnificativas em qualquer pessoa que permita se expor e também permita receber *feedback*. Isso melhora consideravelmente a área de conhecimento comum, levando o indivíduo a uma consciência de relação com os demais.

Tudo sempre está ligado a **exposição** e ***feedback***.  
É necessário permitir o crescimento, e essa escolha é individual. Cabe ao líder buscar caminhos de sensibilização dos liderados para se exporem e receberem *feedback*.

## COMPORTAMENTO E MUDANÇA

Todos nós passamos por processos de mudanças mais ou menos da mesma forma. Existe um ciclo padrão para isso ocorrer.

O que acontece é que algumas pessoas conseguem mudar rapidamente e outras acabam demorando um pouco mais, pois ficam mais tempo em fases desse processo de mudança.

A verdade é que ninguém gosta de ouvir a verdade. Principalmente quando essa verdade já é conhecida por nós mesmos e trata-se de um *gap* ou uma ineficiência nossa em alguma questão.

### PIRÂMIDE DE MASLOW

Antes de falarmos sobre os tipos psicológicos, vamos lembrar um pouco sobre a teoria da motivação de Maslow.

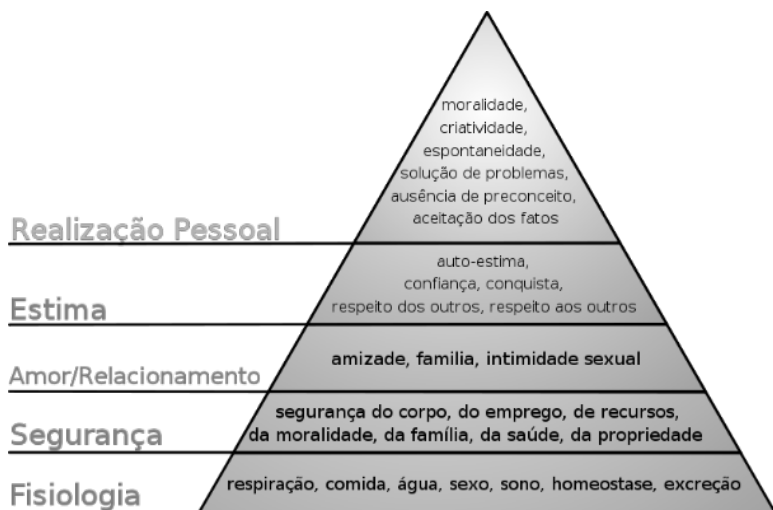
A motivação é a razão que leva a pessoa à ação. As pessoas agem para alcançar seus objetivos pessoais e

profissionais. Para tomar uma decisão, as pessoas passam por um processo mental, muitas vezes inconsciente.

A realização de objetivos obriga as pessoas a terem necessidades, estas geram desejos e esses desejos se transformam em problemas. Todo problema requer uma solução e isso impulsiona as pessoas a buscarem soluções.

Toda venda deve ser uma ação que leva a satisfazer uma necessidade.

O ser humano possui necessidades que precisam ser satisfeitas em uma ordem de necessidades, conforme o modelo de MASLOW.



As necessidades humanas dever ser satisfeitas na ordem da base para o topo.

## **TIPOS PSICOLÓGICOS**

### **Pessoas conservadores e introvertidos:**

São pessoas de mente muito fechada e tendem a evitar inovações.

São conservadores ao extremo.

Evitam situações arriscadas.

Seguem a experiência de outras pessoas.

São, em geral, pessimistas.

Elas perguntam sempre: “O que acontecerá se não der certo?”

Elas usam como exemplo experiências que falharam e precisam de muitas provas para mudar.

Elas não decidirão e não mudarão se não tiverem provas reais de que a decisão ou a mudança irá ajudá-las a evitar riscos e derrotas.

Essas pessoas são geralmente pessoas que procuram satisfazer suas necessidades fisiológicas ou as de segurança.

A imagem da empresa ou da ação deve ser ressaltada para esse tipo de pessoa.

**Pessoas que procuram aceitação social e prestígio:**

A maioria das pessoas se enquadra nesse grupo. Tendem a se posicionar entre as dinâmicas e as conservadoras, com vários graus característicos de ambas.

Demonstram motivação equilibrada.

Olham e analisam a empresa, procurando satisfazer-se com ela.

Ao mesmo tempo, procuram um meio de evitar situações difíceis.

Para pessoas com essa característica, o líder deve ressaltar a posição de liderança da empresa, sua vanguarda e seu prestígio no mercado, além da qualidade na prestação de serviços.

**Pessoas dinâmicas e extrovertidas:**

São clientes de orientação positiva e realista.

Suas experiências os tornam em pessoas de mente positiva e extrovertida.

Suas afirmações refletem sucesso, conquistas e realizações.

Não se deixa “empurrar” com facilidade e resiste às insistências do líder em forçá-lo a negociar; no entanto, podem tomar decisões rápidas.

Essas pessoas buscam outras oportunidades.

Gostam de novos negócios e novas formas para coisas antigas.

São criativas e inovadoras.

Esses clientes, normalmente, são os que procuram satisfazer à necessidade de autorrealização.

Nesse caso, o líder deve ressaltar as características modernas dos produtos e da empresa e, bem assim, a estrutura de apoio disponibilizada ao liderado.



**“A arte de liderar é o ato de dizer ‘não’, e não dizer ‘sim’. É muito fácil dizer ‘sim’.”**



**(Tony Blair, ex-primeiro-ministro do Reino Unido)**

## O LUGAR CERTO

— Você está no lugar errado!

Foi o que eu disse para o Welton, um vendedor que herdei de outro gestor da área.

Acompanhei vários atendimentos do Welton em clientes e percebi que ele tinha muita habilidade de negociação e encantamento com os clientes, mas como nosso negócio era extremamente dinâmico, acabava perdendo muito tempo entre um atendimento e outro. Infelizmente, ele oferecia uma qualidade de atendimento que era incompatível com a velocidade que precisávamos.

Partimos para o treinamento para equalizar as duas forças, mas sem sucesso. Ele resistia muito à mudança e não sobrou nenhuma outra opção a não ser desligá-lo da empresa.

Em nossa conversa, frisei que ele possuía muitas qualidades, mas que talvez fosse melhor vender outro tipo de produto, com o qual ele poderia explorar suas fortalezas. “Acho que você só está no lugar errado”, disse para ele.

Também não perdi a oportunidade de orientar qual caminho ele deveria buscar.

Assim finalizamos nossa relação de trabalho.

Mais ou menos uns 90 dias depois do desligamento, recebi uma chamada de um número de outro estado às onze e quarenta da noite.

Welton tinha bebido um pouco, mas estava feliz: tinha iniciado um trabalho onde poderia explorar suas competências de qualidade de atendimento e era o melhor vendedor de uma concessionária.

Às vezes, não é questão de não ser competente em algo, mas apenas estar no lugar errado. É importante conhecer a si mesmo — e também conhecer os potenciais do seu time — e direcionar cada pessoa para o local certo. Pense nisso.

A resistência do Welton faz parte do processo de mudança; afinal, temos uma tendência a querer ficar na situação em que estamos, pois já a conhecemos e dominamos essa situação.

Quando alguém lhe diz para mudar, ou quando recebe um *feedback* (e até quando a vida lhe dá um *feedback*),

é natural que passemos por cinco estágios até realmente mudarmos nossa consciência das situações que vivemos.

A primeira delas é a RESISTÊNCIA. Resistimos a aceitar que algo ou alguém nos diga como deve ser feito, ou uma nova forma de fazer o que já estávamos acostumados a fazer.

Depois temos um período de NEGAÇÃO, e não há nada de errado em negar o que as pessoas nos dizem; afinal, sempre será diferente do que acreditamos ser. Algumas pessoas se apegam demais à fase da negação e acabam por ficar muito resistentes aos *feedbacks*.

Isso me faz lembrar da história da senhorinha sentada no banco da praça vestida de preto, quando é abordada por um outro senhor que questiona se ela está de luto. Ela confirma que sim, e ele dá seus sentimentos e pergunta se faz muito tempo que o marido faleceu. Ela responde que já faz quarenta anos. Ou seja, ela ainda estava na fase da negação e talvez tenha perdido a oportunidade de encontrar um novo grande amor.

Quando passamos da fase da negação, começamos a questionar sobre as coisas e a criar hipóteses. É a fase do QUESTIONAMENTO. Eu costumo dizer que é quando

interiorizamos a informação recebida e fazemos uma autoanálise sobre o que nos foi mostrado.

É depois dessa fase que entramos na ACEITAÇÃO, quando começamos a compreender que as coisas que nos foram mostradas fazem sentido e que precisamos então mudar.

Então inicia-se a fase da MUDANÇA do comportamento, com os policiamentos sobre si mesmo até alcançar as transformações no comportamento.

Todos nós temos um tempo para que esse ciclo se complete e isso vai depender de vários fatores, mas destaco aqui a abertura que a pessoa se dá a realmente mudar, pois quem não quer, não muda.

**“Nenhum homem será  
um grande líder se  
quiser fazer tudo  
sozinho ou se quiser  
levar todo o crédito por  
fazer isso.”**



**(Andrew Carnegie,  
empreendedor)**

## **A FORÇA DO HÁBITO**

Quando iniciamos a jornada para aprender algo, nos tornamos conscientes de cada ação para que ela seja feita com maestria e que possamos desenvolver a capacidade de realizar o que estamos aprendendo.

Nosso cérebro é dotado de uma capacidade enorme de reorganizar a comunicação interna a ponto de gastar menos energia. Para isso, todos os esforços que fazemos para aprender são organizados e colocados na parte inconsciente da nossa mente. Assim, não precisamos pensar para executar muitas coisas.

Costumo dizer que, quando aprendi a dirigir, eu pensava em embrear o carro, engatar a primeira, acelerar, embrear novamente, trocar de marcha e assim por diante. Esse é um exemplo claro do esforço que fazemos para aprender algo. Depois de um tempo e de ter aprendido a dirigir, não penso mais nos movimentos e marcha que estou no carro. Afinal, meu cérebro jogou para o inconsciente e não preciso mais pensar nisso.

Essa é uma forma de conservar energia vital, e é muito inteligente. Apesar do cérebro representar apenas 2% da massa corporal, ele consome 20% de toda nossa energia.

As repetições que são feitas durante o processo de aprendizagem são a base para constituir um hábito, que irá se repetir da mesma forma sempre. Mas e se algo no hábito tiver a necessidade de ser mudado por qualquer motivo que seja, o que acontece?

Acontece que, nesse caso, o hábito, por fazer parte do inconsciente, fará com que você retorne ao seu modelo sempre que não estiver se vigiando, ou se policiando. É natural que tudo o que mudamos dentro de nosso hábito volte a ser como era na criação desse hábito.

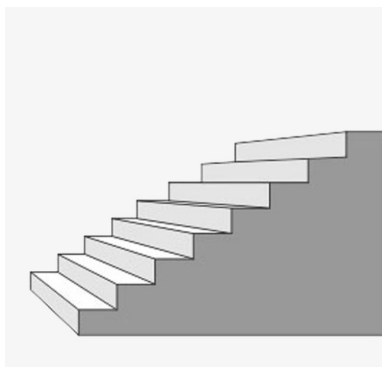
Imagine a situação do carro. Aprendi a dirigir da maneira natural como descrito anteriormente, mas se, hipoteticamente, me avisarem que a segunda marcha não existe mais e que tenho que mudar direto para a terceira, o que acontecerá? Não tenha dúvidas de que, no início dessa mudança, meu hábito fará com que eu tente encaixar a segunda marcha e logo perceberei que não dá e irei para a terceira direto. Com o tempo e a prática, isso se tornará



meu novo hábito e não mais usarei a posição da segunda marcha.

Quero ressaltar que o hábito me conduzirá a direcionar à segunda marcha muitas vezes, pois está condicionado dentro da minha mente dessa maneira.

Desse modo, costumo fazer uma alusão à uma escada — a escada do hábito.



O degrau 1 da escada representa a situação do hábito atual e o último degrau dela representa o novo hábito, o hábito desejado.

Inicialmente, quando promovemos uma mudança de hábito, subiremos 4 ou 5 degraus em direção a mudança de hábito, mas como ainda estamos com ele enraizado, naturalmente iremos descer 2 ou 3 degraus novamente. Se

persistirmos na mudança do hábito, subiremos mais 4 ou 5, e descenderemos mais 2 ou 3. Mas a parte boa é que, uma vez que saímos da posição inicial, nunca mais voltaremos para ela.

Isso explica por qual motivo é tão difícil mudar um hábito em nossas vidas. Agora imagine num time, num grupo de pessoas que têm expectativas e vontades diferentes.

O motivo e o propósito da mudança devem acompanhar a mudança de hábito. O compromisso com a mudança vem da consciência do propósito da mudança; sem isso, não será possível mudar completamente. É preciso estar alerta para transmitir aos liderados o propósito com constância para conseguir ajustar as mudanças necessárias.

**“Grandes líderes quase sempre são grandes simplificadores, que conseguem passar por discussões, debates e dúvida para oferecer uma solução que todos possam entender.”**



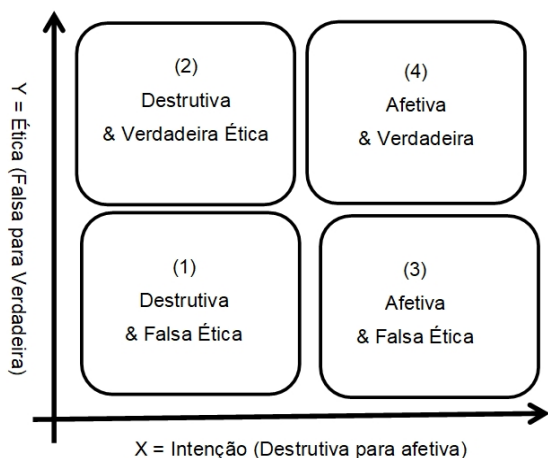
**(Colin Powell, secretário de estado norte-americano)**

## MATRIZ DO *FEEDBACK*

Podemos classificar os *feedbacks* dentro de uma matriz, na qual teremos as intenções e a ética do *feedback*.

A intenção pode ser destrutiva, aquele tipo que não se importa como está sendo dito o que quer se dizer, ou afetiva, quando existe o cuidado com a forma como será falado no *feedback*.

Da mesma forma, temos a ética verdadeira, quando se fala tudo o que precisa ser falado de forma clara e reta, ou a ética falsa, que é como se existisse um medo de falar de forma reta e direta.



Quando a intenção é destrutiva combinada com falsa ética, representado no quadrante (1), é o pior dos *feedbacks*, pois é baseado em ameaças, atua de maneira maquiavélica, acreditando que os fins justificam os meios.

Já no quadrante (2) temos a combinação da intenção destrutiva com a ética verdadeira. São aqueles *feedbacks* nos quais se fala tudo o que precisa ser tudo, mas sem nenhum tato para dizer, quando não se cuida com a forma como será falado e nem como será recebido pela outra pessoas.

Temos também a combinação no quadrante (3) de intenção afetiva e falsa ética, ou seja, são os *feedbacks* nos quais existe o medo de falar verdade, e se fala de forma genérica, de maneira geral.

Por último (mas não menos importante), temos o *feedback* com intenção afetiva e verdadeira ética, ou seja, se fala de forma assertiva, dizendo tudo o que precisa ser dito, mas também considera como o receptor irá reagir ao *feedback*, com tato na comunicação. Essa gera maior resultado positivo.

Sérgio trabalhava numa empresa que tinha sérios problemas de fornecimento de peças para manutenção de

uma pequena autorizada. O problema com o o fabricante começou a tomar grandes proporções e tinha que frequentemente ir ao Procon para representar contra o fabricante em relação aos chamados.

Um dia desses fervorosos e cheios de trabalho, saiu muito rápido de seu escritório para ir a uma audiência, quando foi abordado pela Paulinha do atendimento, solicitando para fazer algo fora do procedimento padrão. Com a cabeça cheia, Sérgio simplesmente respondeu um sonoro NÃO à solicitação feita por ela e se dirigiu à audiência.

Ao retornar e passar pelo atendimento, percebeu que a Paulinha estava abalada emocionalmente e a convidou para ir até a sala dele para uma breve conversa. Chegando lá, ela chorou e disse ao Sérgio:

— O problema não foi você dizer ”não”, mas a forma como você disse *não* é que me fez sentir mal.

Sérgio aprendeu naquele dia, de forma prática, que é preciso ter tato na comunicação com as pessoas, que se utilizasse a intenção destrutiva sempre que se comunicasse, seus resultados não seriam bons.

Outra questão que gostaria de elucidar é sobre o *feedback* baseado em intenção afetiva e falsa ética, conforme a matriz de *feedback*.

Eu participei de muitas reuniões nas quais algumas pessoas falavam de forma genérica e não diziam o que precisavam dizer por medo das reações das pessoas, o que tornava o *feedback* algo que não definia nada. Diziam frases como “Estou falando no geral”, ou frases do tipo “Todos nós temos feito isso...”, ou seja, não se tornavam claros pelo excesso de cuidados na hora de se comunicarem.

É importante compreender: dizer de forma clara o que se quer dizer e com um certo cuidado no discurso vai ajudar (e muito) nos resultados positivos de seu time.

## **A IMPORTÂNCIA DO *FEEDBACK***

Em muitos treinamentos que ministramos, é dada uma ênfase muito grande ao *feedback*, porém no mundo corporativo ainda temos muitos líderes que não reconheceram a importância dessa ferramenta e negligenciam sua eficácia.

Para ter um time realmente alinhado, praticando suas tarefas e gerando resultados conforme o plano, é de extrema importância darmos *feedback*.

Certa vez, recebi a ligação da Gerente de RH na matriz da empresa em que eu trabalhava, e eles haviam feito uma pesquisa com todos os meus liderados e, para minha surpresa, os apontamentos de melhorias feitos pelo meu time eram apenas de que eu deveria reconhecer seus feitos e elogiá-los quando fizessem algo bom. A rotina era algo que havia me cegado naquele momento e eu conseguia ver apenas o que deveria ser corrigido no meu time, e não suas proezas e conquistas.

Enfim, comecei a atuar dando mais *feedbacks* positivos e vi uma transformação enorme em todos que



trabalhavam comigo, gerando grandes resultados para toda a organização.

Mesmo sabendo de sua importância, eu falhei ao não promover o *feedback* positivo para o meu time, gerando desmotivação e resultados não tão bons quanto os alcançados após a prática.

Agora, imagine um piloto de avião. Imaginou? *Ok*, então siga comigo nessa imaginação. Ele está voando numa noite, uma noite de muita chuva. Existem muitas nuvens que ele pode observar pela janela, mas não consegue ver mais nada além das nuvens. Esse avião também não tem nada dentro da cabine além do manche e o acelerador. Estranho né? Veja só, ele não tem ideia de sua altura de voo, não tem ideia de sua velocidade, também não tem a mínima noção de onde está, afinal ele não pode ver nada do lado de fora do avião. Ainda para ajudar, não sabe também quanto possui de combustível para seu voo. Continue imaginando comigo... Qual a sensação de pilotar um avião nessas condições? Qual a sensação que você imagina?

Então, quando não damos *feedback* para as pessoas, é como se elas voassem em um avião sem nenhuma informação.

**“Sem *feedback*, voamos às cegas.”**

**(Folkman)**

O *feedback* é uma ferramenta que permite que as pessoas se mantenham constantemente informadas sobre suas realizações, seus feitos, suas falhas. Quanto mais informação, menos espaço para imaginação é dado. As pessoas conseguem, a partir da informação trazida pelo *feedback*, realizar todas as suas tarefas de forma mais efetiva.

Além disso, é possível corrigir eventuais erros cometidos no passado e ter uma nova visão sobre o trabalho realizado.

As pessoas também crescem com seus aprendizados. Esses aprendizados são gerados a partir das próprias realizações e, mais do que isso, o *feedback* estimula o envolvimento das pessoas nas tarefas. É comum empresas reclamarem do comprometimento das pessoas, e sempre questiono como está sendo o processo de *feedback*

nessa empresa, pois é um dos caminhos para gerar comprometimento do time.

**“Sem aprendizagem, não podemos viver. Sem *feedback*, não podemos aprender.”**

**(Rubin e Campbell)**

Em algumas dinâmicas de grupo que realizo em empresas, dou algumas ênfases em falar sobre os antigos chefes, seus comportamentos, sua maneiras de liderar. Dependendo do nível de experiência e maturidade das pessoas que participam dessas dinâmicas, ouço bastante profissionais em altos cargos falando que seus últimos chefes não davam *feedback* de forma alguma, nem verbal e, muito menos, não-verbal.

Alguns ousam ainda dizer que “se não estou lhe dizendo nada, é pelo motivo de estar tudo bem”.

**“Não oferecer *feedback* é um tipo de castigo psicológico.”**

**(Willians)**

## ALGUNS TIPOS DE *FEEDBACK*:

***Feedback* positivo:** é o tipo de *feedback* que reforça o comportamento que a pessoa teve. Quando ele é dado na frente de muitas pessoas (acredito que deva ser sempre assim), ele potencializa seus resultados e gera um desejo em todos do time para que recebam esse elogio público.

***Feedback* corretivo:** é utilizado para corrigir algo que não está ocorrendo conforme o combinado. Ele deve ser feito a sós com o liderado para que tenha uma efetividade após sua aplicação. Para isso, separamos um modelo de *feedback* técnico básico que pode auxiliar a ter melhores resultados se aplicado dentro da metodologia.

***Feedback* insignificante:** é aquele que é vago e genérico e geralmente não gera nenhum tipo de reação ou mudança nas pessoas.

***Feedback* ofensivo:** quando utiliza-se de ofensas para orientar alguma pessoas. Geralmente, ele é destrutivo e gera um clima muito ruim entre o liderado e o seu líder. Alguns profissionais se utilizam desse *feedback* na gestão do “pede para sair”. Eu, particularmente, repudio esse tipo de prática.

***Feedback inadequado:*** feito com base naquilo que o indivíduo não pode mudar. Imagine alguém dando um *feedback* para mim, para que eu deixe de ser careca — isso eu não posso mudar em mim.

***Feedback silencioso:*** é não-verbal e normalmente dado sem palavras. As mães são campeãs nesse tipo de *feedback* que, com apenas um olhar, você já sabe o que ela quer dizer.

**“A verdade reside em todo coração humano, e cada um deve procurar por ela lá e ser guiado pela verdade assim que a veja. Mas ninguém tem o direito de forçar os outros a agirem de acordo com sua própria visão da verdade.”**



**(Mahatma Gandhi)**

## ***FEEDBACK* TÉCNICO**

Todos nós já tivemos que dar um *feedback* em algum momento para alguém. Isso se faz baseado em nossa experiência e também dos exemplos de *feedback* que já recebemos em nossas vidas.

Lembre-se que o *feedback* é um caminho de apenas uma via. Costumo dizer em sessão que *feedback* se assemelha a dar um presente para a pessoa — e isso faz com que seu significado seja mais leve.

Sabemos que as pessoas passam por um processo de mudança com os retornos que lhes damos durante suas vivências. O ideal é seguir um caminho pelo qual possamos reduzir as rejeições, ser altamente assertivos na comunicação e causar um impacto que gere verdadeiras mudanças.

Para isso, separamos alguns pontos-chave para que você possa dar um *feedback* de forma mais técnica e gerando um alto impacto nas pessoas.

**Preparação:** Anote o que precisa ser tratado no *feedback*. É importante você visualizar para deixar claro o que deseja dizer. Eleja suas prioridades, o que será dito primeiro, qual a linha de raciocínio que deseja seguir. A questão é, organizar as ideias dentro de um modelo mental que possa ajudar a diminuir a rejeição da pessoa. Esse planejamento é fundamental para o sucesso de seu *feedback*. Ter um foco específico também ajuda em toda a elaboração do seu *feedback*.

Utilizar relatórios e informações precisas ajuda muito nesse planejamento, ou se for algo comportamental, é interessante conseguir relatar de forma clara e objetiva.

A preparação é fundamental para lhe ajudar a guiar o processo de *feedback* de forma mais profissional possível.

**Ambiência:** Quando o *feedback* é corretivo, ou seja, para se mudar algum comportamento ou resultado, é importante que seja feito a sós com a pessoa, assim não causará uma exposição desnecessária e gerar mais resistência às mudanças.

Leve a pessoa para um lugar seguro, crie uma bolha de confiança entre vocês. Às vezes, comentar sobre algo da



vida pessoal ou social ajuda muito a criar essa bolha. Outro fator é se colocar em igualdade com a pessoa, assim a possibilidade de um conflito é reduzida. Cuide dessa ambiência.

**Posicionamento:** Para que o *feedback* não se transforme em uma discussão, é importante se posicionar para a pessoa. Isso gera um impacto e coloca a pessoa numa situação de vulnerabilidade. Uma dica é dizer algo como: “Primeiro quero lhe falar algumas coisas e, depois, gostaria de ouvir você. Se desejar pegar um papel e anotar, fique à vontade”.

É claro que parece, de certa forma, um pouco grosseiro dizer assim como descrevemos, mas você pode adaptar seu discurso para não ficar tão pesado. O importante aqui é se posicionar sobre a comunicação, garantir que não se tornará uma discussão.

Isso reduzirá o campo de força da pessoa, mas, mesmo assim, se prepare para caso haja uma reação e conduza de uma forma menos conflituosa possível.

**Primeiro o positivo, depois o corretivo:** Essa história do *feedback*-sanduíche não funciona, pois quando faz-se Positivo-Corretivo-Positivo, perdemos a força da transformação. O ideal é falar algo positivo sobre a pessoa, resultado, comportamento. Lembrar histórico, conquistas e frisar a importância delas também gera um grande impacto. Dito o positivo, fale sobre o que deve ser corrigido.

Cuide com a linguagem. Ela deve ser sempre focada em fatos e nunca falar de forma acusatória.

Mostre evidências do que não está correto para que a pessoa possa avaliar também sob sua ótica.

Uma forma de não parecer acusatório é dizer frases do tipo “Me parece que...”, “Tenho percebido...”, “Ando ficando...”, “Tenho a sensação de...”

Pode acontecer, nessa fase do processo, que a pessoa queira se justificar ou entrar numa discussão, mas como você está apenas apresentando resultados ou mostrando o que está errado, é importante pedir gentilmente que a pessoa aguarde, que ela terá um momento para falar.

**Direcionamento:** Assim que demonstrado o resultado indesejado, é importante dizer para a pessoa o que se espera dela. Se for em relação ao resultado, diga qual o resultado esperado. Se for em relação ao comportamento, diga como você espera que ela se comporte novamente.

Essa fase é importante para mostrar para a pessoa como deveria ser seu comportamento futuro e fazer com que ela aprenda com suas próprias experiências.

Algumas perguntas podem ajudar também no direcionamento, como, por exemplo, depois de explicar o que está errado, perguntar para a pessoa como ela pode lidar com isso, ou qual a solução ela propõe para que não ocorra mais, ou mude.

Ou pode simplesmente utilizar frases do tipo:

- A partir de agora, eu gostaria que fosse feito assim...
- A partir de agora, vamos experimentar assim...?
- A partir de agora, eu pediria que fosse assim...
- A partir de agora, seria interessante que fosse assim....

**Amarração Conclusiva:** Depois de todas as fases concluídas, é importante se certificar de que a pessoa

compreendeu o que foi dito sobre seus resultados ou comportamento e ajustar caso algo não esteja em conformidade com a orientação

Perguntas como “Eu me fiz entender?” podem ser utilizadas em *feedbacks* mais disciplinadores, ou podem ser utilizadas frases mais leves como “Ficou claro?” , ou até mesmo “Faz sentido para você?”.

Nessa fase, é importante conseguir um compromisso da pessoa com a mudança e geralmente, nesse momento, caso tenha alguma alteração nos ânimos, já estará tudo mais tranquilo e calmo.

**Ouvir:** Agora, é o momento de ouvir a pessoa e as coisas que ela tem a dizer. Pode acontecer de ela não ter nada a dizer, ou dizer suas opiniões e justificativas. Cuidado para não iniciar você uma discussão com a pessoa. Apenas anote o que ela disser, agradeça pelas informações e reforce o compromisso dela com as orientações. Lembrando que é uma via de mão única, não há motivo para entrar num *looping* nessa conversa.

## NÍVEIS DE MATURIDADE

Depois de muito procurar emprego, Eloísa, uma velha conhecida que conversava frequentemente comigo para conseguir uma recolocação, me ligou, dizendo que havia sido contratada no restaurante de uma conhecida nossa, a Tânia.

Ela estava muito feliz e ao telefone era possível perceber o sorriso de felicidade estampado em seu rosto. Afinal, toda aquela correria em busca de recolocação havia acabado.

Após conversarmos um pouco, questionei o que ela iria fazer no restaurante da Tânia, e ela, em seu êxtase, me falou que seria copeira. Achei legal e perguntei: “mas o que faz uma copeira?” Ela, meio sem graça, respondeu que não sabia. Foi então que combinei que ligaria depois de uns dias para saber como ela estava e, como todo bom *coach*, dei-lhe uma pequena tarefa: ela deveria me relatar o que era a função de copeira.

Tudo combinado, tudo acertado.

Passados alguns dias, liguei para ela para saber como estava o novo trabalho e ela já se explicou sobre a tarefa. Disse que uma copeira é responsável por cuidar da copa, que tinha que manter os pratos, copos e talheres arrumados. Mesmo fazendo isso, ainda recebia uns puxões de orelha da Tânia, que dizia que ela não estava fazendo da forma correta.

Combinamos novos contatos em alguns dias para saber de sua evolução.

Quando entrei em contato, ela me disse que agora estava tudo mais claro: ela sabia como tinha que cuidar dos copos, pratos e talheres, incluindo como era a organização e que estava dominando seu trabalho de copeira. Ainda assim tinha algumas dúvidas quando algo não ocorria conforme a orientação recebida, mas que a Tânia sempre estava lá para orientar o que fazer nesses momentos. Fiquei feliz que as coisas estavam dando tudo certo.

Depois de algumas semanas, nos encontramos num final de semana no *shopping* e perguntei como estava o restaurante, o trabalho e a Tânia.

Eloísa me contou que estava bem feliz e que agora a Tânia só pedia para ela “dar uma geral” e ela já sabia o

que era, pois era responsável pela copa e que podia fazer tudo como o restaurante precisava.

Essa história reflete os quatro níveis de maturidade de um profissional, principalmente quando ele entra em um trabalho novo — seja novo emprego ou uma nova função dentro de sua própria empresa.

Quando Eloísa iniciou seus trabalhos no restaurante, ela estava altamente motivada, mas desconhecia “o que” ela iria fazer. No segundo momento, ela já não estava tão motivada, pois não sabia bem ao certo “como fazer”. Mas, com o treinamento e orientação da Tânia, ela pôde aprender como executar seu trabalho e “sabia como fazer” e, quando precisava de ajuda, solicitava à Tania. Já em nosso último encontro, ela já “podia fazer sozinha” e a Tânia simplesmente delegava para ela as atividades da copa.

Com base nessa história, podemos representar a maturidade profissional da Eloísa em quatro níveis:

**Maturidade M1** — Não sabe o que fazer, mas tem algum nível de motivação.

**Maturidade M2** — Sabe o que fazer e não sabe como fazer, mas a motivação decaiu.

**Maturidade M3** — Sabe como fazer e conta com o apoio da Tânia e a motivação aumentou.

**Maturidade M4** — Já pode fazer sozinha e sua motivação é maior do que quando entrou.

Isso pode explicar o motivo de muitas vezes as pessoas trabalharem muito bem no início de seus trabalhos, perderem a motivação e não desempenharem um bom trabalho com o passar dos tempos.

A atitude do líder em relação a cada um dos níveis de maturidade influencia diretamente na evolução das pessoas que compõe o seu time.

Para cada nível de maturidade, existe uma atitude desejada do líder para conduzir a evolução de maturidade do seu liderado.

**M1 — Não sabe o que fazer:** Nesse caso, o líder deve atuar como um guia, deve dirigir seu liderado para compreender o que ele irá fazer. Existe muito contato pessoal com o liderado nessa fase e o foco na tarefa é menor.

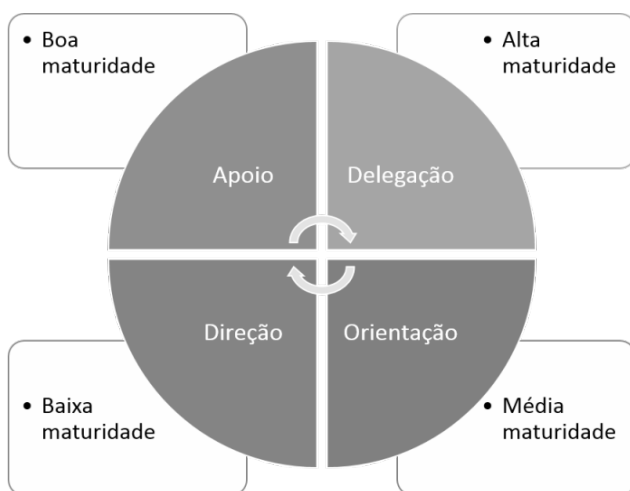
**M2 — Não sabe como fazer:** Aqui entra a energia do líder em treinar seu liderado em como ele deve proceder



com cada tarefa. Tem um grande nível de contato pessoal com o liderado.

**M3 — Já sabe como fazer:** Nesse caso, o liderado já sabe como fazer, mas ainda tem pequenas dúvidas sobre sua rotina ou quando algo foge ao seu controle. Então, nesse caso, o líder deve estar disposto a apoiar o liderado quando necessitar. O contato pessoal é menor e o liderado já está bem mais voltado para suas atividades.

**M4 — Já pode fazer sozinho:** Essa é a fase que o líder pode tranquilamente delegar ao liderado, pois está ciente de que ele sabe o que fazer e responde às solicitações conforme todas as orientações dadas nas fases anteriores.



Uma espécie de jornada é feita pelo profissional quando inicia seu trabalho dentro de uma organização até ganhar sua maturidade profissional. Quem acompanha o neófito até sua evolução completa é o líder, ou pelo menos deveria ser.

Como seria um time feito de pessoas M4, no qual pode-se delegar completamente as atividades e o líder saberá que isso será realizado com maestria?

Parece utópico, mas é possível.

## **GESTÃO DE CONFLITOS**

As pessoas podem até concordar umas com as outras em algumas questões, mas sempre serão diferentes umas das outras. Essas diferenças podem ser uma alavanca para o crescimento mútuo se forem compreendidas pelas partes, ou podem ser um caminho para conflitos.

Tudo aquilo que vivemos, experimentamos dará a tônica para a tomada de decisão. São nossos valores formados desde a mais tenra idade, passando pela adolescência e início da vida adulta.

A verdade é que nunca temos a razão sempre. Parece uma frase estranha, mas acreditar que sempre temos razão é um atalho para conflitos. Muitas vezes, ter essa humildade de reconhecer os próprios erros ajuda muito no caminho para resolução de conflitos.

Quantos conflitos poderiam ser evitados em nossa vida se não tivéssemos orgulho? Nem sempre é tão fácil reconhecer nosso orgulho, ou que estamos gerando um conflito por orgulho.

Nossa sapiência está em conseguir enxergar quando nossos egos estão tomando conta das nossas decisões e

assumir o controle sobre a nossa vida e não deixar que a versão falsa de si mesmo tome conta de nossas atitudes.

Quando somos líderes, precisamos muitas vezes tratar com conflitos causados por egos e temos que tomar uma posição desapegada de nosso próprio orgulho e ego para que sejamos justos em nossas condutas — e assumir uma posição diante do conflito. Isso é um grande exercício de auto-observação, de autoconhecimento.

Você pode ir a qualquer canto do mundo e sempre irá encontrar pessoas que tiram você do eixo e geram um conflito.

Por qual motivo os conflitos ocorrem? Já pensou nisso?

A resposta é simples: somos diferentes.

Existe em nosso planeta dois grandes povos que brigam há anos, e não se sabe ao certo se é por religião, por petróleo, por poder. O que sabemos que é essa briga, essas guerras perduram há muitos anos.

No fundo, eles são diferentes e, se suas diferenças sumissem, não haveria mais conflitos.

Imagine hipoteticamente que no meio de uma guerra, do lado esquerdo, está o povo A lançando mísseis,

bombas e tiros para o lado direito no povo B, e esse mesmo povo fazendo o mesmo contra o lado A.

Em meio a essa batalha, desce um disco voador. Sim, um disco voador. De dentro do disco, surgem alguns alienígenas armados com armas *laser*, atirando contra os povos A e B.

O que você acha que aconteceria? Quem seria o diferente nesse momento?

A hipótese mais coerente é que os povos A e B se reconheceriam como iguais e se juntariam na luta contra o novo “diferentão” que apareceu.

Algumas práticas podem ajudar e muito na resolução de conflitos — e são simples e fáceis de praticar.

Quando desenvolvemos a nossa capacidade de nos colocarmos no lugar da outra pessoa, é possível compreender a mesma situação sob uma nova ótica. A empatia tem um grande poder de nos fazer ver o que nosso ego já não nos permitia. É importante não levar nada para o lado pessoal e ouvir conscientemente.

Quando digo *ouvir conscientemente* é realmente ouvir, sem pensar em respostas ou perguntas, sem fazer nenhum julgamento sobre o que está se ouvindo. Não pensar se é

bom ou ruim, certo ou errado, alto ou baixo — nada. Não julgar e apenas ouvir.

Quando falar, ser preciso em suas colocações e buscar saber se o outro compreendeu o que você falou, se o que você disse foi entendido. Em alguns momentos, percebemos que as pessoas não fazem a mínima questão de nos entender. Então, pode-se utilizar a comunicação fracionada, através da qual você vai falando um pedaço de cada vez da sua mensagem e se certificando se cada pedacinho está sendo compreendido.

Mantenha-se neutro em sua comunicação. Busque não fazer julgamentos e, principalmente, *não assumo que o erro é do outro*. Isso gera mais conflito ainda.

Relaxe, mas se não puder manter a calma o tempo todo durante o conflito, não tem problema. Utilize a raiva como um sinal para que você busque ver a situação por outra ótica. Essa raiva não deve ser transferida para o conflito, mas sim sinalizar para você mesmo que é preciso ver a situação de outra maneira, quem sabe praticar um pouco mais de sua empatia.

Compreenda, afinal, que o mundo não está em nosso pleno controle. Todos nós gostaríamos que as coisas

fossem diferentes, mas elas geralmente são o que são. Não resista à realidade: a aceite. Aceitar não quer dizer concordar, mas a aceitação permite que você tome ações para mudar sua realidade atual. Então, abra mão do controle.

## **HABILIDADE DE NEGOCIAR CONFLITOS**

Num reino distante, existia uma briga entre duas camponesas. Ninguém sabe bem ao certo como começou, mas uma dizia que a cerca da outra estava meio metro para cá, e a outra dizia que estava meio metro para lá. Enfim, as duas acreditavam inflexivelmente em suas opiniões sobre a cerca. Até aí tudo bem, mas a briga começou a tomar proporções cada vez maiores, e logo todos do vilarejo já sabiam. Mas foi quando a notícia da briga entre elas passou pelos portões do palácio e chegou até o rei que a situação se tornou completamente insustentável.

Em sua sapiência, o rei ordenou que as duas camponesas fossem trazidas até o palácio para que tal conflito fosse resolvido.

Um barulho enorme de gritos e insultos ecoou dentro da antessala — e podia-se perceber de longe que realmente era um grande desafio para o rei resolver essa questão.



O rei mandou entrar uma das camponesas, que estava muito agitada, xingando todos à sua volta. Ele solicitou que ela contasse o que estava ocorrendo em sua propriedade.

Ela falou do meio metro de cerca, justificando com situações do passado. Falou mal da família da vizinha e até chorou de raiva, contando toda a história.

O rei ouvi atentamente tudo o que a camponesa disse e, mesmo sem ouvir a outra camponesa, se levantou e disse:

— Você pode ir para sua casa e viver tranquila. Você tem toda a *razão*!

A camponesa abriu um sorriso e foi conduzida a sair da sala do rei. Ao passar pela antessala, esboçou um sorriso e empinou o nariz, toda cheia da razão que o rei lhe conferiu.

Na sequência, o rei ordenou que entrasse a segunda camponesa, que já estava um pouco mais calma, pois tinha ficado sozinha na antessala, e deu tempo para que se estabilizasse emocionalmente novamente. Ela contou ao rei muitas histórias sobre o meio metro de cerca, dos conflitos

com a vizinha com tantas informações quanto a camponesa anterior.

O rei ouviu pacientemente sem interromper o discurso da camponesa, se levantou e disse:

— Você pode ir para sua casa e viver tranquila. Você tem toda a *razão*!

A rainha olhou para o rei com um ar de reprovação por sua atitude e esperou a camponesa sair.

Ao fechar as portas, sozinha com o marido, ela disse que o que ele fizera não era correto, que era errado dar a razão para as duas e que ele estava completamente louco ao fazer isso.

O rei ouviu paciente sem interromper a rainha, olhou para ela e disse:

— Você tem toda a *razão*!

Nosso ego necessita ter razão. Brigamos ferozmente para que a razão seja nossa e geramos grandes conflitos enquanto nosso ego não é satisfeito com a razão. Mas é interessante como o ego se desfaz quando recebe o que quer. Nesse caso, a razão.

As camponesas da história foram nutridas com a razão que seus egos ansiavam e, ao se encontrarem

novamente, puderam, de uma forma muito racional, discutir sobre o assunto da cerca e chegar a um acordo que fosse justo para ambas.

Dizem que no momento em que resolveram suas diferenças, se tornaram amigas e viveram “felizes para sempre”.

Onde existe pessoas, existem conflitos, mais ainda se houver diferenças entre elas. Isso é inevitável.

Resolver conflitos se assemelha muito às negociações e, se não utilizarmos ferramentas corretas, teremos negociações *ganha-perde* — e no nosso local de trabalho, precisamos de negociações *ganha-ganha* para fazermos nossos times vencedores.

Pode parecer um pouco estranho, mas acredite que as pessoas não são o problema — acredito que nunca serão. Seus padrões e comportamentos, valores e opiniões inflexíveis são parte do problema. Se o problema fossem as pessoas, seria muito simples resolver. Você tiraria as pessoas da sua frente e o problema estaria resolvido. Prefiro acreditar que as pessoas fazem parte da solução do problema, e o grande desafio do líder é conduzir as pessoas para resolver o conflito.

As partes sempre têm interesses, cada um de seus lados, e os buscarão sempre, em toda hipótese, buscar defender seus interesses.

O ideal é conduzir as pessoas a pensarem acima do conflito em si. Há alguns anos compreendi que isso pode ser feito com uma simples pergunta e levará as partes conflituosas compreenderem o que elas realmente desejam, o que realmente é o seu desejo.

A pergunta é na seguinte linha de raciocínio:

**O que você deseja conseguir assumindo essa postura  
conflituosa?**

Nós acreditamos que, em síntese, através do conflito, conseguiremos satisfazer nossos interesses e essa simples pergunta leva a uma reflexão mais profunda sobre o conflito, já que compreende qual seu objetivo. Incrivelmente, quando pratica-se essa pergunta, há uma verdadeira transformação na parte geradora do conflito. Parece mágico.

Se pararmos para analisar profundamente, ninguém deseja estar em uma situação conflituosa. Todos desejam

seu bem-estar. Vamos combinar: não é nada agradável participar de um momento de conflito seja com quem for, não é?

Mas vamos adiante: em todo conflito gerado por diferenças e desejos individuais, sem exceção, existe um ponto de contato. Alguma coisa em comum, algo que seja de comum acordo entre as partes, por menor que seja, existe.

Identificando esse ponto de contato, é possível, através dele, encontrar um caminho para que o conflito seja resolvido. Essa é uma habilidade que todo líder deve desenvolver: observar os detalhes.

Duas garotas brigavam pela última laranja da fruteira a ponto de chamar a atenção de sua mãe. A mãe, em toda a sua sapiência, pegou a laranja, uma faca e dividiu em duas partes, dando metade para cada uma das crianças, o que aparentemente resolveu o conflito.

Ela realmente não ouviu “mais nenhum piu” depois de dada a solução para o conflito da laranja.

A mãe acabou indo executar outra tarefa quando observou que, na lixeira, estavam as duas metades da laranja. Enlouqueceu de raiva e chamou as duas crianças

para um *feedback* maternal. Depois de muita conversa, ela perguntou para as meninas por qual motivo tinham jogado as metades das laranjas no lixo. Uma respondeu que queria fazer um suco de laranja e uma metade não daria para fazer, e a outra respondeu que queria fazer um bolo de laranja e utilizaria somente a casca, mas precisava da casca de uma laranja inteira.

Ou seja, cada uma tinha um interesse diferente na mesma laranja, mas faltou a habilidade da mãe em perguntar o que cada uma queria com a laranja para depois ajudar a resolver o conflito.

Assim que chega-se a um denominador comum dentro de um conflito entre pessoas, é interessante o líder se abster de dar a solução e conduzir aos seus liderados que assumam as ações para resolver.

Pergunte: “Como vocês farão para resolver essa questão agora que compreendemos os interesses?”

Isso conduzirá os liderados a um processo natural de acordo e nenhuma das partes se sentirá injustiçada, pois a solução partiu delas. O maior objetivo é ajudar as duas partes a chegar ao entendimento, sendo totalmente imparcial nas decisões.

**“Um homem só é um  
líder quando tem um  
seguidor atrás de si.”**



**(Mark Brouwer, consultor)**

## O MÉTODO CEDAR

Há algum tempo, um amigo me mostrou um método para solução de problemas chamado CEDAR, que é um guia para ajudar a resolver conflitos. Ele é simples, mas eficaz para compreender como resolver conflitos de ordem pessoal, interpessoal e organizacional.

**C**onheça os fatos

**E**scclareça o problema

**D**ialogue entre as partes

**A**nalise as alternativas

**R**esolva o conflito

**C = Conheça os Fatos**

Individualmente, buscar informações. Buscar saber sobre o que está acontecendo, sem ainda se envolver com



as pessoas relacionadas ao conflito. É como buscar outras fontes sobre o que está ocorrendo para ter uma primeira impressão.

Busque compreender de forma mais genérica utilizando perguntas simples para elaborar sua percepção, tais como:

- O que aconteceu?
- Quem está envolvido?
- Desde quando está acontecendo?
- Quais as consequências?

### **E = Esclareça os problemas**

De forma individual, busque esclarecimentos sobre o problema em si. Compreenda qual é realmente o desafio e quais são os interesses de cada parte. Isso dará uma profundidade maior em sua compreensão.

### **D = Dialogue com as partes envolvidas**

Busque compreender com as partes sobre os detalhes do que cada um deseja ou aspira com o conflito

gerado. Compreenda se existe possibilidade e, principalmente, abertura para buscar uma solução. Já presenciei situações de conflito nas quais apenas uma parte gostaria de dialogar para resolver o problema e a outra ficava altamente inflexível para a solução, não queria diálogo. Nesse caso, foi feito um trabalho de sensibilização da pessoa, mostrando para ela as consequências de sua posição em relação à solução do problema — tanto consequências pessoais quanto para a própria organização.

- Existe disposição para dialogar?
- Quais as queixas de cada lado?
- Quais são as soluções sugeridas?

### **A = Analise as alternativas**

Haverá, durante o diálogo, alternativas para resolver o conflito e as partes entrarão em concordância para resolver. Faça algumas observações:

- As posições de ambos estão claras?
- Qual o custo x benefício dessa alternativa?

- O que ganharemos e perderemos com essas alternativas de solução?

### **R = Resolva o conflito**

Tomem a decisão de implementar a melhor alternativa acordada entre as partes, busque o compromisso de cada um, principalmente revisando a responsabilidade de cada parte e pronto. Conflito resolvido!

IMPORTANTE: Qualquer que seja a alternativa, os dois lados devem se comprometer com a solução, cooperando para o sucesso.

## ANÁLISE TRANSACIONAL

A Análise Transacional é um método psicológico criado em 1956 pelo psiquiatra Eric Berne. Informalmente conhecida como AT, estuda e analisa as trocas de estímulos e respostas, ou transações entre indivíduos. O nome original do método é *Transactional Analysis* (TA).

Em modo muito simples, a análise transacional explica que nosso ego pode assumir durante o dia alguns padrões classificados como: criança, adulto ou pai.

**Ego Criança:** O estado de ego criança está ligado às vontades, aos processos fisiológicos, emoções, adaptações e às experiências desde o nascimento.

Ele surge logo que a pessoa nasce e é umas das partes mais autênticas do ser humano e, segundo alguns estudiosos, é a parte mais reprimida pelo nosso modelo de educação. Geralmente, é representada pelo hemisfério direito de nosso cérebro (para os destros), onde são processados nossos sonhos, imagens, criatividade e a arte.

**Ego Adulto:** Está ligado à parte lógica e racional do ser humano. Ele recebe e processa as informações de fora para dentro, analisa, compara e toma decisões sempre com base nas informações já aprendidas. É desprovido de influências sentimentais e é assim que adquire conceitos pensados da vida.

**Ego Pai:** Esse é uma espécie de reservatório de normas e valores, os modelos de conduta que temos. Geralmente, surge nos indivíduos com mais ou menos três anos de idade e a fonte principal são seus pais (ou substitutos), ou seja, pessoas que convivam com a criança, tidas como autoridade e que tenham importância na vida dela. Está sujeito às influências culturais, que são valores que também compõem o estado de ego pai.

Muito bem, agora que conceituamos sobre os tipos de ego, vamos pensar sobre eles.

Gosto de explicar que comunicação e entendimento ocorrem apenas no estado de ego adulto, que é dominado pela razão. Você já deve ter percebido que, num conflito onde os ânimos se alteram e acaba ocorrendo uma

discussão, não é possível haver um acordo ou consenso. Mas passado algum tempo, depois que as partes param, pensam e analisam a situação, todo aquele momento de pura emoção se desfaz e é possível assumir o ego adulto, entrar num acordo e tudo fica bem novamente. Nesse momento, ocorrem às vezes os pedidos de desculpa, os perdões e todos ficam felizes até o próximo conflito.

Mas, durante o momento da discussão, da raiva, as pessoas são dominadas por seus egos de criança e/ou pai. É esse ponto que iremos analisar a partir de agora.

Quando o ego assume a posição de criança, ele pode se caracterizar como dois tipos distintos de criança: a adaptada e a rebelde.

A criança adaptada é aquela que não contesta e diz *sim* para tudo. Para essa criança, não existe tempo ruim: ela aceita tudo e não gera nenhum tipo de resistência. Já a criança rebelde é dominada por sua vontade e grita, xinga e até se joga no chão no meio de um supermercado. Lembrando que aqui estamos nos atendo ao estado de ego de um adulto e não uma criança em si.

Por outro lado, quando o ego assume posição de pai, ele também tem duas características distintas que pode assumir: pai crítico ou pai protetor.

O pai crítico é aquele que define as regras e tudo deve estar conforme a vontade dele; do contrário, podem existir sanções, brigas e castigos. É aquele pai durão e não tem muito papo. Já o pai protetor é aquele que passa a mão na cabeça do filho e sempre diz que está tudo bem, mesmo que o filho tenha cometido o maior delito.

Conseguiu identificar os tipos de ego? Vamos lá.

|                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Pai: Crítico ou Protetor</b></p> <p><b>Adulto</b></p> <p><b>Criança: Adaptada ou Rebelde</b></p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Imagine agora como seria uma reação de um ego criança rebelde com um pai crítico. Imaginou? Seria uma catástrofe, talvez o pior dos cenários. Um cenário de brigas, discussões e quem sabe até agressões. O mesmo pode ocorrer quando temos duas crianças rebeldes e dois pais críticos.

Sempre que há um conflito, os dois lados desejam algo. Se for um pai crítico, deseja poder comandar, por exemplo. Ou, se for uma criança rebelde, ela deseja satisfazer uma vontade e, sabendo disso, nós podemos dar ao ego dessa pessoa o que ela deseja. Isso fará com que o ego suma e dê abertura para o ego adulto. Nesse sentido, nós podemos nos adaptar para nos colocarmos em ego adulto e conseguir fazer fluir o acordo do conflito.

Certa vez, fui chamado em uma empresa que prestava consultoria por um de seus diretores. Ele não me falou o que queria, apenas solicitou que o seu gerente me contatasse e agendasse essa reunião.

Quando uma reunião é marcada sem assunto, geralmente nos preparamos para quase tudo — quem sabe um ajuste ou rompimento do contrato, ou um novo contrato. Fiquei imaginando o que seria, mas como foi dessa forma, me preparei para tudo o que poderia acontecer.

Chegando lá, esperei um pouco na recepção e logo me pediram para entrar. Na sala do diretor, não consegui observar nenhum sinal corporal amistoso ou afetivo. Foi quando ele iniciou um discurso carregado de uma emoção



de raiva comedida e despejou sobre mim muitas de suas frustrações. Definitivamente, não foi um momento muito bom para mim — fiquei bem desconfortável com a situação. Ele disse exatamente como ele queria que fosse feito meu trabalho e teria que ser do jeito dele, e *somente* daquele jeito.

Como não tenho sangue de barata, acabei fervendo e quase batendo as mãos sobre a mesa dele e mandado tomar um pouco de ar fresco. Mas parei, respirei e disse para mim mesmo em pensamento: “Cara, você entende de pessoas. Analise a situação e saia dessa...”. Perder a calma é um sinal de que precisamos ver a situação sob uma nova ótica. Percebi que o ego dele estava dominado pelo “ego pai crítico”. Então, rapidamente me coloquei na posição de “ego criança adaptada” e dei ao ego dele o que era necessário para que sumisse, dando espaço para o “ego adulto”, onde a comunicação funciona de forma mais racional e conseguimos resolver os “problemas” que ele acreditava existir.

Ao terminar nossa reunião, recebi um caloroso e fraternal abraço como se nada daquela situação anterior tivesse acontecido.

A história acima mostra como identificar os tipos de egos que estão dominando o conflito e, a partir deles, trazer uma nova posição sua para que possa resolver as questões de conflitos por causa de egos.

A análise transacional pode ser uma ferramenta poderosa quando se trata de conflito, mas é necessário muita observação e treino para que ela possa surtir efeito e aconteça de forma natural em sua rotina.

# **SOBRE O TEMPO E A PRODUTIVIDADE**

## **Lei de Parkinson**

“O tempo investido num trabalho varia em função do tempo disponível (e não do necessário).”



É o “motor” da burocracia. Não importa o quão eficiente o executor pode ser, o trabalho tende a ser executado no tempo que lhe for alocado. Se for um dia, será realizado nesse tempo. Mas se dois dias estiverem disponíveis, o trabalho estará concluído no final do

segundo dia — seja porque o prazo influencia psicologicamente a velocidade do executor, seja porque os envolvidos, mesmo rápidos, “inventam” atividades ou etapas intermediárias para ocupar o prazo disponível.

Alguns líderes com quem conversei com frequência relatam que seus times não conseguem ser produtivos ou simplesmente não entregam suas tarefas nos prazos determinados.

Isso pode ser diminuído com uma atitude simples do líder. Sabemos que se uma tarefa não possuir prazo final claro e determinado, a pessoa ocupará todo o tempo disponível para realizá-la. É papel do líder compreender como se executa cada tarefa a ponto de conseguir entender quanto tempo leva para realizar e, a partir daí, ter uma noção do tempo que deverá solicitar ao seu liderado para realizar.

Quando você repassar uma tarefa ao seu liderado, solicite que ele diga quanto tempo precisa para realizar. Se achar muito tempo, informe para ele que precisa que seja feito em menos tempo e o que ele pode fazer. Muitas vezes, a urgência dele não está em consonância com sua urgência e isso precisa ser alinhado. Mas lembre-se sempre

de deixar determinado o tempo para realizar a tarefa, assim estará colocando em prática a lei de Parkinson a favor da produtividade de seu time e, conseqüentemente, do seu projeto.

## **PRIORIZAR TAREFAS**

Diante de tantos afazeres em nossa rotina, muitas vezes se torna tão difícil saber o que priorizar e o que pode esperar. Nosso julgamento e de nossos liderados diante dessa situação acaba sendo ineficaz e não gerando os resultados necessários.

A primeira questão a se avaliar é o que é importante para nosso projeto, para nosso time e para nossa própria função. Dentro das organizações, é importante o que traz receita ou evita a perda de recursos, mas temos organizações em que é importante a satisfação do cliente, independente do custo, ou até mesmo a velocidade de atendimento independente da receita.

Seja qual for o caso, é de extrema necessidade compreender o que é importante e o que não é.

Outro fator de compreensão é saber o que é urgente e o que não é. Muitas tarefas podem ser urgentes para os outros, mas dentro da sua escala de urgência não seriam, pois pode haver tarefas mais urgentes que as demais.

O que desejo exemplificar aqui é que tanto a importância quanto a urgência vem da percepção de cada um e de suas atividades, mas, mais do que isso, de um objetivo ou meta maior.

Existe uma combinação entre importância X urgência que pode ser facilmente visualizada para definir ações específicas para cada caso.

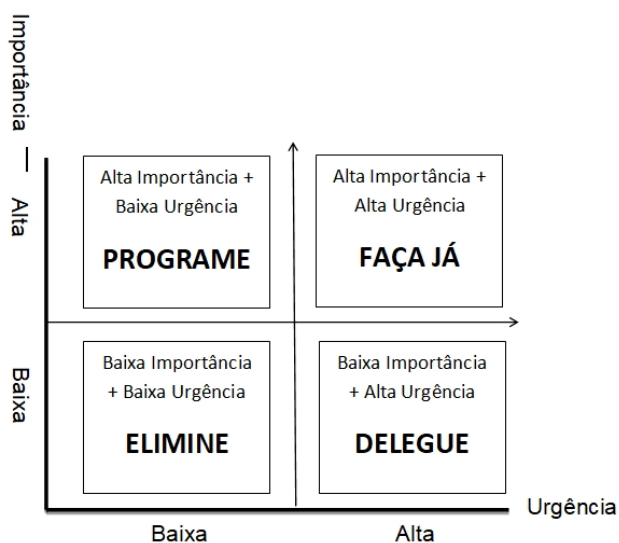
**Importância baixa e urgência baixa** — A tarefa deve ser eliminada, pois não agrega em nada e não leva a lugar nenhum. Pode parecer estranho, mas muitas pessoas se focam em fazer coisas como utilizar seu tempo profissional em redes sociais por pura distração e é uma atividade a se eliminar.

**Importância alta e urgência baixa** — São as tarefas que geram resultados, mas poderiam ser feitas em outro momento. Nesse caso, o ideal é programar para fazê-las em outro momento — claro que observando os prazos para concluí-las. Eu costumo orientar a programar para amanhã e tornar uma tarefa importante e urgente.

**Importância baixa e urgência alta** — Cuidado com essas tarefas. Elas são os incêndios que você tem que

apagar de vez em quando e, a menos que seja bombeiro, isso não é uma boa tarefa. Delegue esse tipo de tarefa para alguém que possa realizar.

**Importância alta e urgência alta** — Essas são as tarefas que deve realizar de primeira mão sem hesitar em nenhum momento.





## PARETO, URGÊNCIA E IMPORTÂNCIA

O princípio de Pareto, também conhecido com princípio do 80/20, lei dos poucos vitais ou princípio de escassez do fator, afirma que, para muitos eventos, aproximadamente 80% dos efeitos vêm de 20% das causas.

Se fizermos uma análise na regra de urgência X importância alinhada com o princípio de Pareto, veremos que devemos nos focar em realizar os 20% das tarefas que se enquadrarão nas *importantes e urgentes* e *importantes e não urgentes*.

Elas são as referências para que o seu dia e o dia do seu time seja altamente produtivo.

Mesmo com foco na produtividade, devemos nos atentar ao que desperdiça nosso tempo e nos tiram do foco dessas tarefas.

Vou dar um exemplo que ocorre frequentemente com os gestores com quem converso. A reclamação é muito parecida. Durante o horário de trabalho, os líderes não conseguem se concentrar em suas tarefas devido à interrupção constante de seu time, com dúvidas e necessidades que ocorrem durante o dia.

Afirmam que seus horários produtivos são antes ou depois do horário de expediente de todas as pessoas. É no momento solitário que eles conseguem produzir e realizar suas tarefas.

Em uma sessão de *coaching* recente, um cliente reclamou comigo desse problema de interrupção. Lembrei de uma prática que meu pai tinha ao chegar na empresa todos os dias. Ele fazia questão de cumprimentar com um aperto de mão e uma breve conversa cada uma das dezenas de pessoas que com ele trabalhavam. Sugeri ao meu cliente, como trabalha com um time mais enxuto, que adotasse essa prática diária, mas que acrescentasse a ela um breve questionamento sobre o que mais tinha atrapalhado o trabalho daquela pessoa com quem estivesse conversando, qual era o maior desafio do dia daquela pessoa.

Juntamente com esse questionamento, apoiar e treinar cada pessoa, rapidamente, com uma sugestão de ação ou até mesmo ajudar a resolver os desafios daquela pessoa.

Durante todas as manhãs, ele passou a praticar isso e, no acompanhamento, percebemos que as interrupções ficaram cada vez menos frequentes, chegando ao ponto de,

em alguns dias, não ter nenhuma interrupção. A produtividade dele aumentou e também gerou excelente resultados pelo desenvolvimento do time que recebia breves treinamentos diariamente por parte dele.

É uma ação simples que exige disciplina, pois deve ser realizada todos os dias, mas que gerou um grande resultado para esse líder e também para toda a organização.

# **DESPERDIÇADORES DE TEMPO**

## ***Os 10 Maiores Desperdiçadores de Tempo numa Empresa***

O tempo é um bem precioso, já o sabemos. Para melhor gerir este recurso não renovável, é preciso identificar os maiores desperdiçadores de tempo numa empresa e tentar evitá-los.

### **Falta de pontualidade**

Chegar 10 minutos atrasado ou sair 10 minutos mais cedo parece não ter grande impacto no trabalho de uma empresa, mas tem. São 50 minutos de trabalho numa semana e 200 num mês — e, se um colaborador se atrasa, os outros podem querer seguir o exemplo.

### **Navegar na internet**

Os estudos demonstram que um dos maiores desperdiçadores de tempo em empresas é a navegação na internet. Como é um oceano infindável, os colaboradores

podem se perder muito facilmente ao mergulhar na internet.

Usar a *web* para fazer compras *online*, visitar redes sociais e jogar nestas, ler e responder a *e-mails* pessoais, estar a par das notícias, consultar *blogs*, procurar emprego noutra local, são algumas das distrações preferidas.

### **Fazer e receber chamadas**

Fazer chamadas pessoais resulta na perda de tempo de trabalho e mesmo as chamadas relacionados com o trabalho não trazem muitas vezes resultados que se aproveitem. Apesar de ser uma ferramenta indispensável, o telefone pode constituir-se como uma desconfortável interrupção do trabalho.

### **Fazer várias tarefas ao mesmo tempo**

Lidar com muitas tarefas diferentes simultaneamente acaba por trazer desgaste e resultar num trabalho mais lento ou desatento. Ler e elaborar relatórios, atender pessoas, responder a pedidos, tomar decisões, fazer comunicações são algumas atividades que devem ser separadas por prioridades.

## **Socializar**

Socializar é importante para criar um ambiente de confiança e de bem estar, propício ao trabalho. Porém, deve-se socializar com moderação, evitando criar dramas e cisões entre colaboradores e resultar em perda de produtividade.

## **Reuniões**

Escolha bem as reuniões que deve realizar e presenciar, quer internas, quer externas. Algumas mensagens podem ser passadas diretamente aos colaboradores (até pelo computador) e receber visitas que não são claras nos seus propósitos pode ser um autêntico desperdício de tempo.

## **Má comunicação**

Mesmo uma reunião indispensável e inadiável deve ser gerida no seu tempo, para não se perder nos seus fins e mensagem a reter.

### **Treinar pessoal**

Trabalhar com pessoas não treinadas para a função resulta em excessivo tempo gasto no seu ensinamento. Delegue sempre as tarefas às pessoas mais indicadas para executá-las na empresa.

### **Falta de objetivos, prazos e prioridades**

Em vez de trabalhar em círculos, sem pressas e linhas de orientação, é fundamental estabelecer prazos para as tarefas e prioridades nelas.

### **Desorganização**

Não saber o que fazer, quais os objetivos para o dia e onde está algo, por exemplo, resulta também em grandes desperdícios de tempo. Mantenha sempre a organização na sua empresa.

**Quadro 1** – Escreva aqui quais são seus maiores desperdiçadores de tempo e crie uma ação para eliminá-los.

1. Utilização do telefone de forma inadequada.
2. Falta de planejamento de atividades.
3. Indisciplina.
4. Indefinição de prioridades, objetivos e prazos de execução de trabalhos.



5. Má utilização de recursos como computador, telefone, etc.
6. Visitas inesperadas.
7. Reuniões improdutivas.
8. Falta de delegação.
9. Desorganização pessoal.
10. Ambiente de trabalho inadequado.
11. Incapacidade para dizer não.
12. Falta de estabelecimento de rotinas de trabalho.
13. Pessoal não treinado e com baixa qualificação.
14. Falta de controles internos, padrões e relatórios de resultados.

DESAFIO: Plano de Ação para reduzir desperdiçadores de tempo

## DELEGAR

Um dos grandes desafios de um líder é delegar. Afinal todo novo líder tem o hábito de realizar as coisas pois sua função sempre tinha sido realizar suas incumbências. Quando promovido, ele recebe mais responsabilidades e acaba cometendo o erro de acreditar que precisa realizar suas responsabilidades, enquanto na verdade ele precisa fazer com que suas responsabilidades aconteçam através das mãos de outras pessoas.

Basicamente, delegar significa: incumbir; fazer uma transmissão de; conceder poderes ou obrigações a uma outra pessoa

Em uma sessão de *coaching*, identificamos que uma gerente estava realizando muitas tarefas de sua empresa ao invés de realizar suas funções como gerente. Ela acreditava que se não realizasse as tarefas ou não ficariam boas, ou não seriam realizadas — uma falta de confiança no time que conseguimos sanar com duas ações simples.

A primeira foi treinar e se certificar de que as pessoas sabiam realizar as tarefas com acompanhamento muito próximo. A outra foi anotar tudo o que era delegado para a pessoa. Lembrando que podemos delegar algo para alguém que esteja na maturidade M4, conforme explicado em capítulos anteriores desse livro.

Mas a grande percepção dela foi quando trabalhamos a crença de que a tarefa deveria ser delegada, mas a responsabilidade continuava sendo dela. Ou seja, tarefas podem ser delegadas, mas nunca a responsabilidade pelo resultado.

É importante acompanhar o que está ocorrendo com o time e, principalmente, quando algo é delegado para qualquer pessoa dele. Uma anotação em uma agenda já basta, mas pode-se utilizar também ferramentas como Trello, Google Agenda, Todoist, entre outros. O importante é registrar e acompanhar tudo o que foi delegado e lembrar que *as tarefas sim*, mas *as responsabilidades não*. Pense nisso.

## DICAS DE LIDERANÇA

Quando se senta na cadeira do líder, ninguém lhe explica quais são os comportamentos necessários para que você consiga inspirar pessoas a realizar o propósito de seus projetos ou de sua empresa.

Foi pensando nisso que esse livro foi escrito: para que, de uma forma prática e sucinta, possa mostrar quais atitudes e comportamentos podem ajudar ao líder a gerar resultados que impactem positivamente todo o ecossistema da organização da sociedade na qual está inserido.

Foram elencadas quinze práticas que poderão fazer uma grande diferença do dia a dia de sua liderança. Elas foram extraídos de práticas com diversos líderes que tivemos a hora de acompanhar através de treinamentos e sessões de *coaching*. Vamos lá?

**Respeite o seu time** — O respeito é a base de qualquer relacionamento. De qualquer origem e de qualquer tipo. A falta de respeito é comum em modelos de liderança herdado de épocas mais remotas, nos quais a

relação é baseada em comando e ordem, sem nenhum pensamento por parte do liderado a não ser executar. Para ser respeitado, é necessário dar o devido respeito primeiro, pois dessa forma acontece naturalmente o respeito do time para com o líder segundo o princípio da “reciprocidade”. Utilize palavras respeitosas e, às vezes, básicas, como: *por favor, muito obrigado, com licença...*

Parece óbvio, mas ainda encontram-se resquícios da falta do tratamento básico de respeito em muitas organizações. Policie-se.

**Esclareça as regras** — Antes de iniciar o trabalho com algum novo membro ou até um novo projeto com o time, esclareça as regras de como irá funcionar, quais são os resultados desejados, os prazos envolvidos e, principalmente, o propósito de cada projeto ou trabalho. Isso envolverá seu time de forma mais profunda e eles saberão exatamente o que devem fazer. O que for de obrigação do time será direito do líder e que for de direito do time será a obrigação do time. Quando as regras estão claras, todos aceitam ou declinam, assim não existirá “mimimi” futuro. Caso haja, o líder poderá reforçar o que

foi tratado e discutido antes e não admitir tais atitudes. Pense nisso.

**Somos diferenciados** — Quando todos compreendem o propósito da empresa, do departamento ou até meu seu próprio propósito, isso gera um clima de participar de algo especial, que pode realmente beneficiar pessoas. Quando se participa de algo especial, devemos cultivar atitudes especiais e diferenciadas. É comum, atualmente, empresas trabalharem seu propósito e valores e as pessoas serem reconhecidas nos *shoppings* por suas atitudes diferenciadas das demais pessoas. Cultive valores.

**Afirme sua autoridade** — Quando sua autoridade for colocada à prova na frente de todo o seu time por algum liderado, reafirme sua posição de líder. Juntamente com a liderança, foi lhe conferido poder do cargo e, nesse caso, ele deve ser usado. O ideal é chamar seu liderado para um *feedback* em uma sala ou local separado dos demais para não causar constrangimentos e ter um maior efeito. Uma boa prática seria dispensar todos e solicitar que o liderado que colocou sua autoridade à prova fique para uma

conversa a sós. Assim, todos perceberão seu poder de chefe com uma atitude de líder. Experimente.

**Trabalhe e desenvolva as bases** — Nenhum time conseguirá alta performance se suas bases, sejam elas técnicas, administrativas ou comportamentais, não estiverem muito bem condicionadas. Avalie as bases de trabalho do time e crie um plano de ação para condicioná-las à alta performance. Por exemplo, você tem um time de vendedores que não consegue se comunicar muito bem. Comunicação é base de vendas, então trabalhe para desenvolver essa base. Treino é fundamental.

**A regra vale para todos** — Você já ouviu a expressão “queridinho(a) do chefe”? Pois é, quando a regra deixa de valer para todos, esse “fenômeno” começa a ocorrer e se não for tomada nenhuma ação, pode gerar resultados catastróficos no time. Seja justo em tudo o que definir como regra: o que vale para um, vale para todos — sem exceção! Sua imagem como líder se fortalecerá mais ainda como uma pessoa justa e em quem se pode confiar. Cuide de si.

**Ajuste os pequenos detalhes** — Durante o trabalho de seu time, acompanhe de perto por alguns momentos cada atividade de cada pessoa e corrija no detalhe algo que possa fazer grande diferença no resultado. Isso mostra para seu time que você está atento e, mais do que isso, que você está ali para apoiar e desenvolver seu time. Ganhe mais confiança de seu time com isso.

**Alinhamento e motivação** — A cada novo ciclo ou projeto, alinhe e motive seu time a superar esse novo desafio. Uma das práticas para isso é a reunião matinal, na qual todos se juntam por um breve momento e é exposto o resultado até aquele momento, o que ainda precisa ser realizado e também são discutidas ações para a solução de problemas de percursos. Essa atitude mantém todo o time alinhado com o propósito e realização — e motiva.

**Cuide dos egos** — Quando estamos vencendo todos os dias, é natural que nossos egos se inflam, mostrando superioridade. Mas isso pode ser perigoso, principalmente por começar a imaginar que “somos perfeitos” e, de certa forma, relaxarmos em relação a



qualidade, entrega, produtividade, etc... Dentro desse cenário, o líder deve conduzir o time a voltar suas atenções para o projeto e seu propósito. Nenhum jogo está ganho antes do apito final.

**Comemore pequenas conquistas** — O grande resultado é a soma de pequenos resultados todos os dias. Os líderes muitas vezes se focam em dar um *feedback* corretivo para alinhar comportamentos e se esquecem de comemorar pequenas vitórias com um *feedback* positivo. Um *parabéns* bem dado em voz alta na frente de todo o time estimula muito mais do que podemos mensurar. Se você carece de dar *feedback* positivo, acenda uma luz vermelha! Talvez o resultado do seu time pudesse ser melhorado com essa simples prática. Atenção.

**Confira o cumprimento do que foi acordado** — “Se nunca me falarem nada, quer dizer que estou certo”. A tendência comportamental é relaxar quando ninguém está olhando ou conferindo aquilo que tratamos. Isso não é uma regra, mas ocorre mais do que se possa imaginar. De tempos em tempos, revise e reforce os compromissos

assumidos com você e o time. Se precisar corrigir ou melhorar esse acordo, faça. É importante que seu time saiba que você é o “guardião do acordo” e responsável para que ele seja cumprido. Fique de olho.

**Refleta com o time** — Existem em nossa rotina momentos em que fazemos tudo certo e, às vezes, até melhor. Em contra partida, já alguns momentos em que cometemos erros. Não é nenhum problema errar; o problema é errar e não aprender com o erro. Para que possamos aprender com o erro e compartilhar novos conhecimentos (acertos), é importante trazer momentos de reflexão com o time. Olhar o passado e projetar o futuro com os conhecimentos e aprendizado é uma forma de levar a reflexão ao time. Reflita.

**Mantenha o controle em meio ao caos** — Já viu filmes de super heróis? Em meio a tiros, bombas e correrias desesperadas, o herói se mantém calmo, pois as pessoas precisam confiar nele. Com o líder não é diferente: quando todos estiverem desesperados por qualquer problema caótico dentro do projeto ou trabalho, mantenha-se sob

controle, pois as pessoas vão se apoiar em você até a paz se estabelecer novamente. Aprenda a controlar suas emoções e, principalmente, a respirar. Respire.

**Assuma seus erros** — Nenhum ser humano é perfeito, e os líderes também são seres humanos. Nós podemos buscar a perfeição, mas é preciso reconhecer nossa humanidade. Se errar, não tem problema. Peça desculpas e trabalhe para corrigir seu erro. Nada de ficar repassando responsabilidades para outros, muito menos para seus liderados. Assumir a responsabilidade por seus erros fortalecerá ainda mais a confiança que seu time tem por você. Tenha coragem.

**Seja exemplo** — Depois de todas as explicações feitas, se cada uma dessas bases comportamentais forem desenvolvidas, tenha plena certeza de que as pessoas se espelharão em você. Mas, mais do que isso: se suas atitudes forem retas e justas, com determinação e propósito, você conseguirá inspirar pessoas e fará com elas lhe sigam pelo exemplo que se tornou para cada uma delas.

Para finalizar, gostaríamos de deixar aqui uma breve reflexão:

Não existem pessoas ruins em um time onde o líder é bom, afinal o time sempre será um reflexo de seu líder. Pense nisso!

## CONCLUINDO

No início de minha carreira, eu era técnico em eletrônica em uma empresa e sempre me dediquei muito para ser referência no que eu fazia. Isso foi rapidamente reconhecido e passei a me tornar uma pessoa quase fundamental para a empresa.

Quando recebi uma proposta de trabalhar fora do Brasil, acabei solicitando meu desligamento dessa empresa. Quase de forma imediata, o diretor me fez uma proposta de sociedade e acabei assumindo o negócio com ele. (Estou resumindo aqui para não me estender demais.)

Então, quase da noite para o dia, assumi a liderança do negócio e me senti muito perdido; afinal, meu trabalho era executar as tarefas que estavam sob minha responsabilidade e, quando comecei a comandar o negócio, foi um verdadeiro desastre: as pessoas não faziam o que eu solicitava, ou não atingiam seus objetivos.

Elas acabavam por muitas vezes não falando sobre suas dificuldades comigo e, quando eu percebia, já era tarde: os problemas tomavam proporções estratosféricas.

Por mais que eu repetisse o comando ou a orientação, parecia que não fazia efeito nenhum.

Os prazos, nem quero comentar. Nunca eram cumpridos e gerava uma insatisfação nos clientes, nos parceiros de negócios.

Comprometimento e motivação eram palavras desconhecidas pelas pessoas, um clima de pessimismo pairava sobre o ambiente.

Eu vivia como um louco apagando incêndios a todo o momento.

Para resumir, eu não geria quase nada e vivia num estresse intenso.

Pensava comigo: “não pode ser assim”. Quando eu olhava os meus chefes, eles não pareciam estar nessa loucura que eu estou.

Como todo bom insatisfeito, corri atrás de capacitações para desenvolver competências para liderar e organizar tudo isso, pois eu verdadeiramente não admitia que seria daquela maneira.

Depois das primeiras formações, continuei com um *coach*, frequentei cursos livres, acadêmicos e confesso que hoje vivo me atualizando sobre autoconhecimento,

conhecimento das pessoas e conhecimentos sobre negócios.

Lá se vão quase 20 anos nessa jornada que foi, sem sombra de dúvidas, uma jornada com muitas dores e sofrimentos, erros e acertos até chegar a um bom domínio de muitas técnicas para liderar.

Levei tempo e errei muito — e é justamente por isso que estou compartilhando com você alguns desses conhecimentos que adquiri. Você não precisa levar o mesmo tempo que levei e nem precisa trilhar caminhos que não deram certo.

Essa foi a ideia inicial do livro *A Cadeira do Líder*, levar um pouco dessa experiência e colaborar para o desenvolvimento de líderes. Mas agora, findando essa primeira fase, percebo que tenho muito mais a colaborar e quem sabe em breve descobriremos uma caixa de ferramentas de liderança que poderá lhe ajudar muito mais.

Espero que tenha gostado do que leu e, com certeza, nos veremos em breve.

## **ENCONTRE O AUTOR**

Site: [www.cesarsilveira.com.br](http://www.cesarsilveira.com.br)

Facebook: [www.facebook.com.br/CesarSilveiraCOACH](https://www.facebook.com.br/CesarSilveiraCOACH)

Intragram: @\_cesarsilveira

Twitter @\_cesarsilveira

Email: [silveira.cesar@gmail.com](mailto:silveira.cesar@gmail.com)

## **CONHEÇA TAMBÉM:**

Instituto Arkangel: [www.institutoarkangel.com.br](http://www.institutoarkangel.com.br)

Cadeira do Líder: [www.cadeiradolider.com.br](http://www.cadeiradolider.com.br)







[www.cadeiradolider.com.br](http://www.cadeiradolider.com.br)

[www.cesarsilveira.com.br](http://www.cesarsilveira.com.br)